

00462

4  
285



**SISTEMA ORGANIZATIVO Y FRACCIONES INTERNAS  
DEL PARTIDO ACCION NACIONAL  
1939-1990**

**T E S I S**

Que para optar por el grado de:

**MAESTRIA EN CIENCIA POLITICA**

**P r e s e n t a:**

**Francisco Reveles Vázquez**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**1993**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

SISTEMA ORGANIZATIVO Y FRACCIONES INTERNAS DEL  
PARTIDO ACCION NACIONAL  
1939-1990

INDICE	2
INTRODUCCION	4
CAPITULO 1 LAS CARACTERISTICAS DE LA FUNDACION (1939-1956).	16
- El contexto general	16
- El proceso de fundación.	20
La propuesta de partido no confesional	30
Los empresarios y el PAN	33
- Las características del proceso originario	35
El liderazgo panista	35
Los mecanismos de selección de dirigentes y los principales órganos de dirección.	36
Los intereses colectivos	40
Los incentivos colectivos	42
El intento de dominio sobre el entorno electoral	44
- Conclusión	49
CAPITULO 2 LOS INTENTOS DE INSTITUCIONALIZACION (1956-1971)	50
- El primer intento de institucionalización: el panismo radical	52
Hacia la competencia electoral	54
El debate de las fracciones sobre el resultado de las elecciones de 1958	57
- El segundo intento de institucionalización: el panismo moderado	62
La "oposición democrática" y los diputados de partido	65
La actualización de la doctrina	66
Los cuestionamientos hacia la línea moderada	68
- Conclusión	69
CAPITULO 3 CRISIS Y "RE-NACIMIENTO" DEL PAN EN LOS SETENTAS (1972-1978)	72
- El cambio por la búsqueda del poder	72
- La definición de las fracciones	81
- La confrontación	84
Características de la crisis	91
- El proceso de negociación entre las fracciones	93
- La relación entre la fracción pragmática y los empresarios	96
- El entorno político	97
Los empresarios y el gobierno en el sexenio 1970-1976	97

- La resolución inicial de la crisis interna	100
<b>CAPITULO 4 LA RECOMPOSICION INTERNA (1978-1983)</b>	<b>103</b>
- La influencia del entorno: la Reforma Política.	103
- La consolidación de la nueva dirigencia nacional	108
<i>Situación de la fracción pragmática</i>	113
<i>El debate sobre las elecciones de 1982</i>	115
- El PAN en las elecciones locales de 1983	120
- Conclusión	124
<b>CAPITULO 5 LA INSTITUCIONALIZACION (1984-1990)</b>	<b>127</b>
- El debilitamiento de la coalición dominante	127
- La consolidación de la fracción pragmático-radical y las elecciones de 1986	130
- Las condiciones propicias para el ascenso electoral	133
- La lucha por la dirección política	138
- El PAN en las elecciones presidenciales de 1988	142
<i>El nuevo adversario electoral</i>	145
<i>La campaña de Clouthier</i>	147
<i>Los resultados oficiales y el conflicto poselectoral</i>	150
- La propuesta de concertación panista	152
<i>Consecuencias internas del diálogo con el gobierno</i>	154
- El tipo de institucionalización del partido	156
- La definición de una nueva línea política	157
<i>La conquista de la gubernatura de Baja California</i>	160
<i>La reforma electoral de 1989-1990</i>	161
- La constitución de una nueva coalición dominante	164
- Conclusión	169
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>171</b>
- <b>EL SISTEMA ORGANIZATIVO</b>	<b>173</b>
<i>La fundación</i>	173
<i>El intento de institucionalización fuerte</i>	176
<i>La tentativa de institucionalización débil</i>	179
<i>Crisis y re-fundación</i>	180
<i>Hacia la institucionalización</i>	182
- <b>LAS FRACCIONES</b>	<b>186</b>
<i>Fracción liberal y fracción católica</i>	186
<i>La fracción juvenil</i>	188
<i>La fracción liberal moderada</i>	190
<i>Fracción pragmática y fracción doctrinaria</i>	191
<i>Las tendencias de la fracción pragmática</i>	193
<i>Hacia una nueva definición de las fracciones</i>	195
<i>Reflexión final</i>	197
<b>ANEXO</b>	<b>201</b>
El enfoque de análisis del sistema organizativo y de las fracciones internas	
<b>FUENTES CONSULTADAS</b>	<b>219</b>

## INTRODUCCION

En esta época de grandes transformaciones en el sistema político y en el modelo de desarrollo en México, encontramos que, en el ámbito político, los conflictos atraviesan fundamentalmente por los partidos. Actualmente, los ciudadanos de nuestro país conocen varios partidos y, además, de hecho seleccionan alguno de ellos cuando se realizan procesos electorales. Los partidos son agentes políticos fundamentales, cuyas bases sociales comienzan a consolidarse y, sobre todo, los de oposición empiezan a ocupar puestos de gobierno.

Esto es importante dado que nos referimos a un sistema de partidos no competitivo. En caso contrario, no sería novedoso hablar de opciones electorales ni, por supuesto, de condiciones políticas de igualdad que permitieran una lucha abierta y transparente. El caso de México es ejemplar (ya se ha dicho insistentemente) por su estabilidad política, que se basa fundamentalmente en la presencia de un poder ejecutivo fuerte y de un partido de Estado. Durante más de seis décadas, el famoso sistema político mexicano postergó el desarrollo y consolidación de un sistema de partidos no competitivo. En ese tiempo prevaleció el dominio de una sola organización política, aunque con la presencia (la mayoría de las veces coyuntural) de diversos tipos de oposiciones, entre ellas, algunos partidos políticos.

Una de esas oposiciones fue el Partido Acción Nacional (PAN). En 1939, diez años después de la fundación del partido gobernante (el actualmente conocido como Partido Revolucionario Institucional), un grupo de ciudadanos (integrado básicamente por profesionales y por militantes católicos) iniciaron la construcción de lo que sería mucho tiempo después el principal partido de oposición con posibilidades reales de enfrentarse al partido del Estado.

En efecto, para la ciudadanía en general, desde la perspectiva de los noventa, Acción Nacional es no solamente una opción, sino también un partido que se ha consolidado en los diferentes niveles del poder regional (gubernaturas, diputaciones y presidencias municipales). El PAN gobierna actualmente tres estados de la República (Baja California, Guanajuato y Chihuahua). Además, dirige una considerable cantidad de municipios en una buena cantidad de entidades, entre ellos varias capitales. En el nivel federal, Acción Nacional también es un elemento político indispensable en las discusiones y toma de decisiones de la Cámara de Diputados, donde ocupa casi el 25 por ciento de las curules. Aunque el senado sigue siendo un órgano de representación difícil de conquistar para la oposición, el PAN tiene ahora un representante.

Para los poco conocedores de nuestro sistema de partidos, las cifras no hablarían más que de un débil partido de oposición frente a la aplastante cantidad de puestos de elección todavía en poder del PRI. Pero para los estudiosos de este fenómeno, las cifras que tiene el PAN representan un avance significativo, sin precedentes para el partido, e implican la transformación incipiente del sistema al que nos referimos. Para Acción Nacional las cuentas son, efectivamente, alegres.

Sin embargo, el PAN que actualmente conocemos: que es gobierno en varios estados y municipios; que cuenta con casi la quinta parte de los miembros de la diputación; que realiza impactantes campañas electorales en muchas regiones; que tiene medios de difusión; que cuenta con una nada despreciable cantidad de cuadros dirigentes distribuidos en la mayor parte del territorio nacional; que dialoga con la presidencia de la República y con quien el PRI acude en la Cámara de Diputados para impulsar acuerdos fundamentales. Ese partido tiene una historia más reciente de lo que se cree comúnmente, como trataremos de demostrar en la presente investigación.

Este partido nació en 1939. Pero de hecho ocupa un lugar importante dentro del sistema electoral -con la perspectiva de una lucha auténtica por el poder- hasta la década de los ochentas. Es desde la segunda mitad de la década de los setentas hasta principios de la siguiente cuando experimentará un proceso de *re-fundación*, a partir del cual sentará las bases para posteriormente ser partido gobernante en el nivel local. Así, las características de Acción Nacional en sus primeros 35 años aproximadamente difieren significativamente de las que adoptó después de su crisis en 1975-1976.

El objeto de estudio del presente trabajo es el análisis del desarrollo de la estructura organizativa desde su nacimiento, con base en el esquema de análisis de Angelo Panebianco. Las características de su génesis y de los dos intentos de institucionalización interna. Los procesos de construcción o consolidación de sus principales órganos de dirección, de su coalición dominante, de su aparato partidista y de medios de comunicación internos y externos, serán también temas a estudiar en estas líneas. Estos son elementos que muestran el variable grado de control que el partido ha tenido sobre el entorno político. A partir de esto se puede apreciar su papel en el sistema político y en el sistema de partidos. Tanto la *re-fundación* como la reciente institucionalización son procesos fundamentales en el presente estudio.

El análisis del sistema organizativo de un partido tiene que ver con la lucha por el poder interno. Por ello resulta obligado hacer paralelamente el estudio de las fracciones que actúan en su interior. Como cualquier organización política, en Acción Nacional han actuado un conjunto de grupos internos definidos en función de sus planteamientos ideológicos, de su organización, de los espacios que ocupan, así como del tipo de liderazgo con que cuentan. La identificación de estas fracciones es otro de los ejes de esta investigación.

**Los enfoques de análisis  
en el estudio de los partidos**

El estudio de los partidos políticos por dentro ha sido poco usual en nuestro país. Al respecto pueden señalarse diversas causas. Una de ellas es que las elecciones no tenían influencia en el cambio de poderes en cada proceso; por tanto, los partidos políticos, a excepción del gobernante Partido Revolucionario Institucional (PRI), tuvieron muy poca presencia en la vida política nacional hasta la década de los ochentas.

La importancia de los partidos políticos de oposición fue mínima en el largo periodo que va de 1929 a 1977. El estudio de estos actores políticos fue poco usual hasta que fue evidente su presencia e influencia en la vida política de algunos estados y del país mismo después de 1988.

Los análisis que se han realizado sobre los partidos políticos en México nos muestran, fundamentalmente, dos enfoques:

a) El enfoque del devenir histórico, es decir, aquél en el que prevalece la crónica y (en el mejor de los casos) el análisis de los orígenes y evolución del partido. En buena parte de ellos no hay planteamientos analíticos elaborados sino descripciones: acontecimientos, pronunciamientos y dirigentes claves aparecen en orden cronológico riguroso. En contados casos se fija una periodización de la vida partidista. Todo ello relacionado con el acontecer político nacional.<sup>1</sup>

---

1. El ejemplo más serio de este enfoque es el de Furtak, Robert K., *El partido de la Revolución y la estabilidad política en México*, México, UNAM, 2ª ed., 1978, 228 p. Entre los trabajos de carácter informativo están: Fuentes Díaz, Vicente, *Los partidos políticos en México*, México, Ed. del autor, 1956; y el de Moreno, Daniel, *Los partidos políticos en el México contemporáneo (1916-1977)*, México, Costa-Amic, 1978, 382 pp. Mención aparte merece el texto propiamente académico de Garrido, Luis Javier, *El Partido de la Revolución Institucionalizada*, México, SEP-siglo XXI, 1986, 493 pp. Si bien su enfoque es histórico, la



b) El examen de los principios, programas y estatutos, mediante el cual se analiza la ideología del partido; sus diferentes valores y posiciones políticas frente al gobierno o frente a los demás contendientes.<sup>2</sup>

Como se observa, el estudio de la organización interna formal y real está presente en muy pocos textos. Cuando aparece, a pesar de todo, encontramos una descripción de la organización formal. Los estatutos y los reglamentos que ordenan la vida interna son la principal fuente de estos trabajos, pero sin referentes teóricos.<sup>3</sup>

No obstante, el valor de estos análisis es considerable dada la poca atención que se le ha prestado a este objeto de estudio.

Uno de los temas que más se ha dejado de lado es precisamente el de la dinámica interna. Las normas estatutarias y reglamentarias de las organizaciones políticas no bastan para entender su funcionamiento, si en principio se reconoce que a menudo las normas no funcionan en la realidad. A veces los órganos que estatutariamente son de dirección, en los hechos no necesariamente funcionan como tales. No es raro que la dirección repose en un líder o en un conjunto de determinados dirigentes, que no precisamente

---

interpretación política que hace de la historia del partido del estado lo aleja de la simple descripción, además de que es un estudio que se centra también en la explicación minuciosa de los procesos internos del partido.

2. Véanse Martínez Verdugo, Arnoldo (ed.), *Historia del comunismo en México*, México, Grijalbo, 1985, 501 pp.; Márquez Fuentes, Manuel y Octavio Rodríguez Araujo, *El Partido Comunista Mexicano (en el periodo de la Internacional Comunista: 1919-1943)*, México, El caballito, 2a. ed., 1975; el trabajo que coordina Delhumeau, Antonio, *México: realidad política de sus partidos*, México, IMEP, A.C., 1970, 318 pp.; Rodríguez Araujo, Octavio, *La reforma política y los partidos políticos en México*, México, Siglo XXI, 6a. ed., 1983. En general estos trabajos contemplan aspectos históricos de los partidos, pero resaltan más el estudio de sus ideologías.

3. Un estudio reciente que parece renovar estos enfoques es el trabajo colectivo de Alonso, Jorge (comp.), *El PDM: movimiento regional*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 1989, 304 p. La atención está centrada en diversos fenómenos internos de la organización a partir del estudio de fuentes de primera mano.

formen parte de los órganos formalmente directivos.

El enfoque de análisis histórico ayuda a comprender el origen y las acciones más destacadas de los partidos en su desarrollo. Pero difícilmente permite entender cuál es la dinámica de los grupos, las corrientes o los líderes que tienen su propio peso y sus propios espacios en el partido. Cuando se hace mención de estas "subunidades", ya sea como corrientes o fracciones, no se profundiza en el análisis de, por ejemplo, sus formas de organización o de financiamiento. Estas fracciones casi siempre son identificadas en función de sus líderes o de sus planteamientos ideológicos. Se reconocen más como tendencias ideológicas, aunque algunas de ellas cuenten con cierta organización o cierta autonomía para con la dirigencia partidista.

Una cuestión más que es raro encontrar (quizá por las dificultades que implica su investigación) es la de cuál es y cómo está constituido el núcleo de militantes que realmente dirigen a la organización; los que elaboran los principios y objetivos, las alianzas al interior y al exterior, así como las formas de organización y de crecimiento de la agrupación, y hasta la selección de los candidatos a los puestos de elección popular y los nuevos dirigentes.

Como es natural, los enfoques se entrelazan y varios de estos aspectos llegan a tocarse en dichos estudios. Pero no tienen la profundidad necesaria para apuntar las características determinantes de cada uno de los partidos en cuanto a las corrientes o al funcionamiento interno real.

*El análisis del sistema organizativo  
y de las fracciones*

En el presente trabajo tratamos de avanzar en el estudio de un partido político de oposición en México: el Partido Acción Nacional. El enfoque que pretendemos utilizar es el que privilegia el estudio de la organización, en especial de la dinámica de las corrientes o fracciones internas. Se pretende aplicar el modelo de análisis de Panebianco.<sup>4</sup> Antes de comprobar su validez en un contexto diferente de aquel en el cual fue originalmente aplicado, se busca utilizar dicho marco para explicar el perfil de un partido político de oposición en un sistema no competitivo. Se pretende aprovechar las herramientas construidas por este autor para caracterizar al Partido Acción Nacional.

Los conceptos de Panebianco se refieren al sistema organizativo a partir de las características de la fundación y de la institucionalización de determinado partido, así como de lo que denomina "coalición dominante".

Otro aspecto fundamental para nuestro estudio es el de las corrientes o fracciones dentro de los partidos. Es también indispensable considerar a los "grupos", los "líderes", las "fracciones", las "tendencias" o "corrientes" que actúan en ellos. El término de "coalición dominante" alude al grupo dirigente dentro de la organización.<sup>5</sup>

Dado que Panebianco no toma en cuenta más que a este grupo, y no a todos las fracciones que pueden existir, se recupera la tipología de Sartori.<sup>5</sup> Se tratará de aplicar su esquema analítico en el caso concreto del PAN, en particular en el periodo que va de 1970 a 1990.

---

4. Panebianco, Angelo, *Modelos de partido*, Madrid, Alianza Universidad, 1990, 512 p.

5. Sartori, Giovanni, *Partidos y sistemas de partidos*, Alianza editorial, Madrid, 1987, 1ª reimp., 414 p. Para una mejor comprensión de cada uno de los conceptos tanto de este autor como de Panebianco, consúltase el anexo de la presente investigación, pp. 203-220.

*PAN: una síntesis.*

El perfil competitivo de esta organización tiene una trayectoria relativamente corta. Su rápido desenvolvimiento en los últimos años obedece a un conjunto de factores que de alguna manera se originaron y se fortalecieron en diferentes etapas de su historia.

En los primeros años, Acción Nacional fue fundado por un conjunto de ciudadanos entre los que se encontraban destacados militantes de organizaciones católicas, profesionistas con nexos empresariales y varios intelectuales mexicanos. Algunos de ellos tenían además cierta experiencia política en gobiernos previos a la Revolución Mexicana de 1910 y varios más en la época de la gestión pública posrevolucionaria. El objetivo común fue, de hecho, la construcción de una organización alternativa al partido gobernante, una opción ciudadana, alejada de las normas escritas y no escritas del sistema político de la época. La propuesta panista de origen fue distinta al resto de opciones que aparecían en cada coyuntura electoral.

La fundación panista se desarrolló bajo el liderazgo de un destacado profesionista liberal, Manuel Gómez Morin. Durante casi dos décadas, el ascendiente de este fundador le imprimió rasgos característicos, entre ellos su posición doctrinaria. La evolución misma del partido generó nuevas actitudes, nuevas prácticas y nuevos discursos. Todo ello con el objetivo de darle un perfil más electoral, mucho más acabado y consolidado. A partir de esto, lograría cupar un lugar sobresaliente en el sistema político y partidario del país.

A finales de los cincuentas hubo un intento por alterar sustancialmente la perspectiva y, desde luego, la actuación política del PAN. La organización, como era natural después de veintes años, fue creciendo cualitativamente, a raíz de su participación electoral y de

una permanencia ciertamente excepcional en el escenario electoral de la época. Los nuevos militantes de entonces, buscaron hacer del partido una verdadera organización competitiva, un espacio efectivo de lucha por el poder. Empero, los fundadores y los viejos militantes tenían una perspectiva distinta: continuar con el cometido original del PAN, es decir, el adoctrinamiento de los ciudadanos en la búsqueda del bien común. En esa tarea, la cuestión electoral era un elemento insustancial, que no debía preocupar a los panistas si de verdad cumplían con su labor de instrucción cívica.

Como resultado de esa experiencia, el panismo original trató de conseguir la consolidación de sus rasgos iniciales. El espacio electoral era atractivo inocultable para los militantes. Además, el mismo sistema de partido hegemónico desalentaba cualquier tipo de oposición que se mantuviera al margen del sistema. Con base en esta situación, los dirigentes panistas de principios de los setentas buscaron asumir un papel sustancial en la vida política mexicana, sosteniendo sus viejas tesis doctrinarias. Sin embargo, su actitud moderada no impidió que el partido hegemónico frenara el incipiente protagonismo panista y lo colocara al mismo nivel que el resto de los partidos, cuya debilidad ideológica y política era más que evidente.

En esencia, hubo dos intentos de institucionalización organizativa que el partido trató de llevar a cabo. El liderazgo de Gómez Morin decreció paulatinamente, sin que ningún otro ocupara su lugar por mucho tiempo. Primero fueron los intentos de un sector juvenil tenaz; después la tentativa de "oposición democrática" del dirigente Adolfo Christlieb. Pero ninguno de ellos consiguió un reconocimiento real de las bases panistas. A la par, la organización padecía los mismos problemas de sus primeros años: falta de recursos económicos, carencia de medios de difusión eficientes;

comunicación interna irregular; falta de cuadros dirigentes y, como consecuencia, de mecanismos de capacitación y profesionalización de los cuadros medios en la organización. Por si fuera poco, los resultados de la participación en puestos de representación eran magros. Estas fueron algunas de las condiciones en las cuales el partido sufrió una profunda crisis interna, que alteró sustancialmente y en el mediano plazo su trayectoria política.

En los setentas, la disputa interna por la definición del perfil de partido provocó la constitución de dos fuertes fracciones internas, que lucharon en forma franca por el poder de 1972 a 1978. Desde entonces se comenzó a distinguir a la fracción doctrinaria, que recuperaba en esencia los planteamientos fundacionales del partido, y la fracción pragmática, que pretendía una orientación más abierta en la búsqueda del poder político a través de elecciones. La confrontación entre ambas provocó una serie de rupturas. EL partido sufrió de hecho un re-nacimiento.

En esta nueva fundación influyó de manera determinante el entorno electoral de finales de los setentas. En efecto, la instauración de un nuevo marco legal electoral provocó la ampliación del número de opciones políticas, lo cual, a su vez, posibilitó la disminución de conflictos internos y una definición más electoralista del partido mismo.

En la década de los ochentas el PAN experimentó un sorprendente auge electoral. Parecía como si de pronto Acción Nacional hubiera aprovechado todos los recursos que había acumulado desde 1939. Aun a pesar de nuevas opciones en la arena electoral, este partido obtuvo una serie de triunfos electorales de magnitud sin precedentes. Uno de los elementos que ayudaron a este auge fue la presencia de una fracción pragmática, que se nutrió y se fortaleció con la entrada de nuevos militantes de extracción empresarial, a partir de 1983. La crisis económica y sus consecuencias sociales fueron el caldo de cultivo para el incremento de la

presencia y el prestigio electorales del partido, luego de la ruptura interna de la década anterior.

Acción Nacional conquistó triunfos relevantes, particularmente en estados de la región norte del país. Pero también incrementó su número de militantes, consolidó una nueva línea política (la pragmática) asumida por la mayoría de sus bases. Recibió una significativa cantidad de recursos y comenzó una amplia capacitación y profesionalización de los cuadros medios.

Después de las elecciones presidenciales de 1988 (en las cuales apareció con una imagen competitiva muy acentuada), el PAN adoptó paulatinamente las características que ahora conocemos. Los rasgos relevantes ya se han señalado al principio de esta líneas. Pero -como se tratará de demostrar en el presente trabajo- su perfil actual tiene antecedentes recientes. Por otro lado, es producto también de la actuación de por lo menos tres fracciones internas que actuaron e influyeron decisivamente en el partido desde la crisis de los setentas.

La consolidación del PAN como opción política y como gobierno corre ahora paralela a su institucionalización. Es preciso comprender los proceso internos previos a esta etapa para apreciar cuál es el papel y la trascendencia que esta organización tiene en el sistema partidario. Por encima de su definición ideológica, Acción Nacional es 'hoy una alternativa política real para muchos ciudadanos. Por ello, en parte, en este trabajo no se contempla la cuestión doctrinaria; estudiamos, de hecho, la lucha por el poder interno, las formas de su distribución, las vías de acceso, sostenimiento y pérdida, así como el tipo de fracciones y su organización. También nos interesa destacar la influencia del entorno político en la dinámica interna. Es decir, los efectos del sistema de partido hegemónico en las características del sistema político en la trayectoria del PAN. Este es un factor ineludible en el análisis de un sistema de partidos como el nuestro, cuyo rasgo

característico es la falta de competitividad.

Aun a pesar de este rasgo del sistema, el PAN es muestra palpable de que la presencia de partidos competitivos bajo condiciones no competitivas es posible. La ciudadanía tendrá que decidir si acepta como espacio organizativo y como instrumento para el ejercicio del poder a Acción Nacional o si dispone de otras organizaciones afines con sus propias convicciones políticas. O incluso, si se queda sin una representación política, opción igualmente válida si los partidos políticos y el sistema no cubren sus expectativas, propias de una ciudadanía cada vez más activa y contraria a todo tipo de autoritarismo.



## Capítulo 1

### Las Características de la fundación del partido (1939-1956).

#### El contexto general

En la década de los treinta, México tenía una vida política sumamente activa y cambiante. El gobierno de Lázaro Cárdenas establecía una serie de medidas que no contaron con el visto bueno de los grupos de poder de ese entonces. El creciente control del gobierno sobre los factores económicos fundamentales; el favorecimiento a las organizaciones sindicales en los conflictos laborales; la confrontación latente entre empresarios y gobierno; la expropiación petrolera; el incremento del reparto de tierras; el manejo discursivo de la política educativa; el distanciamiento entre el gobierno y la Iglesia desde el periodo de Calles. Todos estos fenómenos tenían como telón de fondo un paulatino desplazamiento del ejército como una fuerza política y el ascenso de las organizaciones sociales constituidas o consolidadas a instancias del propio régimen.

El gobierno cardenista fue severamente cuestionado a partir de 1938. Pero también desde entonces sus acciones fueron cada vez más moderadas, hasta llegar a la nominación de un miembro de la burocracia política de perfil conservador como candidato a la presidencia de la República por el partido gobernante en 1940.

Frente al "radicalismo izquierdista" del gobierno, hubo innumerables protestas de diversos grupos conservadores, que se nutrieron de las organizaciones católicas inconformes desde la confrontación con Calles y de los empresarios afectados por la política sindical y agraria de Cárdenas.

En efecto, en la década de los treinta (en no pocas regiones del centro-sur del país) aun estaban activos los últimos núcleos de resistencia cristera armada. A raíz de la

implantación de la educación socialista los atentados se multiplicaron en contra de los maestros en zonas rurales. Los bienes y locales propiedad del gobierno en el campo fueron atacados por estos campesinos en armas, a los cuales la jerarquía católica (ya con una nueva relación con el gobierno desde 1935) no podía convencer de que la Cristiada había terminado.

Los católicos se agruparon en las denominadas Legiones. Estos grupos no aceptaban completamente los acuerdos entre la Iglesia y el gobierno cardenista para terminar con el conflicto. De ahí que en un principio fueran clandestinas.

La influencia del clero orientó a los legionarios hacia formas de lucha pacíficas.<sup>1</sup> Entonces se formó La Base. Esta organización estaba integrada por diferentes secciones; unas gremiales y otras a partir de las funciones de la propia organización.

La sección 11 estaba destinada a la creación de una organización pública de La Base. A partir de ella se formaría la Unión Nacional Sinarquista (UNS). De la sección patronal de esta organización provinieron varios líderes que posteriormente fundaron al PAN en 1939, como Manuel Gómez Morin y Miguel Estrada Iturbide.<sup>2</sup>

El 25 de mayo de 1937 nació la Unión Nacional Sinarquista 2. Apareció como un instrumento para mediatizar a los núcleos cristeros sobrevivientes pues reivindicó la lucha pacífica, despreciando los métodos violentos de los campesinos guerrilleros. A pesar de su activismo pacífico, su ideología conservadora y religiosa tuvo como consecuencia que las manifestaciones públicas de los sinarquistas fuesen

---

1. Ortoll, Servando, "Las legiones, la Base y el Sinarquismo, tres organizaciones distintas y un sólo fin verdadero?", en Alonso, Jorge (comp.), *op. cit.*, p. 19.

2. Aguilar, Rubén y Guillermo Zermeño, "De movimiento social a partido político. De la UNS al PDM", en Alonso, Jorge (comp.), *idem*, p. 74.

2. Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 276. Cfr. también Meyer, Jean, *El sinarquismo, ¿un fascismo mexicano?*, México, Joaquín Mortiz, 1979.

reprimidas por el gobierno. Paralelamente, la Unión fue radicalizando sus posiciones e incrementando su movilización en contra, sobre todo, de la educación socialista.

A finales de los treinta no sólo la UNS ocupaba un lugar en la arena política. En 1937, teniendo en perspectiva las elecciones federales del 4 de julio, actuaban un sinnúmero de partidos y asociaciones de derecha, tales como El Partido Social Demócrata Mexicano (PSD), el Partido Demócrata Mexicano (PDM), el Partido Orientador Civilista (POC), la Orden Nacionalista Mexicana (ONM), la Asociación Nacionalista de los Estados Unidos Mexicanos .3

Las organizaciones de tendencia conservadora se multiplicaron entre 1938 y 1940. Desde 1934 estaba presente la Asociación Revolucionaria Mexicana (los "camisas doradas"). En 1938 surgió la Vanguardia Nacionalista Mexicana (VNM), dirigida por Rubén Moreno Padres y Nicolás Rodríguez. Actuaba la Confederación Nacional de la Clase Media. Apareció el Frente Democrático Constitucional (en el que participaban callistas como Pablo González, Ramón Iturbide y Bolívar Sierra). En febrero de 1939 nació la Confederación de Veteranos de la Revolución y en el mismo año el Partido Nacional de Salvación Pública, integrado por militares de la época de la Revolución como B. Mena Brito, Francisco Coss y Adolfo León Osorio. El Comité Revolucionario de Reconstrucción Nacional, liderado por Gilberto Valenzuela, surgió en esos años. También se constituyó el Partido Revolucionario Anticomunista, a iniciativa de callistas como Manuel Pérez Treviño, Joaquín Amaro y Melchor Ortega. En él se integraron también el PSD (liderado por Jorge Prieto Laurens), el Partido Nacionalista (de Jose Inclán) y la VNM. A la postre, estos grupos conformaron la Confederación Nacional de Partidos Independientes en julio de 1939, que apoyaría a Juan Andrew Almazán como candidato a la presidencia de la República.4

3. *El Universal*, 28 de junio de 1937.

4. Campbell, H., *La derecha radical en México, 1929-1949*, México, SEP-

Este conjunto de agrupaciones daba cuenta de la magnitud del descontento por la política del cardenismo en algunos sectores de la sociedad.

La fundación del PAN formó parte de este conjunto de nacimientos de organismos de derecha. Varios de los personajes que impulsaron la constitución de estas organizaciones se agruparon posteriormente en el PAN. Dos características a la postre distinguirían a este partido de todos estos organismos: su permanencia más allá de la coyuntura electoral de 1940 y su propuesta de partido de ciudadanos.

## El proceso de fundación

El PAN nació en una época en que los sectores políticos conservadores (como la Iglesia y ciertos grupos campesinos) desarrollaban una amplia campaña de deslegitimación o, al menos, de crítica a varias medidas del gobierno de Lázaro Cárdenas que afectaban sus intereses. Es precisamente un conjunto de dirigentes o miembros de organizaciones católicas y un núcleo de intelectuales liberales que no se encontraban dentro de la burocracia política gobernante quienes fundaron a Acción Nacional. Un elemento que distinguió a este nuevo partido fue su constitución como una organización de carácter liberal, no corporativo como lo era el partido gobernante, la UNS o la inmensa mayoría de los demás grupos que tenían una vida efímera. Es probable que este rasgo panista sea el que explique su permanencia durante la década de los cuarentas y los cincuenta, cuando hubo un sinfín de organizaciones políticas frente a las cuales Acción Nacional se mantuvo al margen (a excepción de la UNS). Frente a la estructura corporativa que el PRM había asumido en 1938, la propuesta panista reivindicó al individuo, a la "persona humana" y criticó fuertemente todas las políticas estatistas implantadas desde el sexenio cardenista. Por otro lado, el PAN se distinguió del sinarquismo no solamente por su base social (mucho más urbana y de clase media, a diferencia de la de la UNS, que era más popular y campesina), sino también a causa de que finalmente los sinarquistas estaban organizados por grupos en función de gremios. Estos contingentes (a semejanza de La Base) tenían una organización casi militar, con una férrea disciplina y una gran capacidad de movilización.

El partido de ciudadanos, entonces, parecía ser la propuesta de Acción Nacional. Sin embargo, el momento no era muy oportuno. Tanto en el marco internacional como en la propia situación nacional prevalecían ya a principios de los

cuarentas las organizaciones corporativas o de masas. El ascenso del fascismo en Europa a finales de la década anterior y el progresivo desarrollo de los partidos comunistas en el mundo parecían apuntar a la conformación de organizaciones de masas, fuertemente cohesionadas y con destreza para la movilización.

En este contexto, la propuesta panista parecía no contar con grandes posibilidades de aceptación. No obstante, el partido de ciudadanos se mantuvo vivo gracias a que en su fundación aparecieron incentivos colectivos sumamente fuertes que le permitieron sostenerse activo durante varios años. Tales intereses colectivos fueron sustentados por un grupo de ciudadanos con cierta experiencia política en ese entonces.

Manuel Gómez Morin fue el principal promotor de la formación del PAN. Abogado de profesión, había sido director de la Facultad de Leyes y Rector de la Universidad Nacional. Fue también subsecretario de Hacienda y como tal creó el Banco Ejidal. Asimismo, la Ley de Instituciones de Crédito y la creación del Banco Central (Banco de México) fueron fruto de su intelecto. En todas estas actividades formó parte de los gobiernos posrevolucionarios y aportó sus ideas principalmente en política financiera. Había participado en la campaña de José Vasconcelos en la lucha por la presidencia de la República en 1939. Entonces fue "desterrado" (según sus propias palabras) y desde ese tiempo comenzó a alejarse de la burocracia política.<sup>5</sup>

Fue precisamente en la contienda electoral de 1929 cuando Gómez Morin le planteó a Vasconcelos, entonces candidato independiente a la presidencia de la República, la necesidad de crear un partido político, más que lanzarse a la búsqueda del poder sin una fuerza orgánica consistente. La idea del partido como organización permanente y no destinada exclusivamente a la participación electoral estuvo

<sup>5</sup> Wilkie, James y Edna Monzón., *México visto en el siglo XX*, México, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, 1969, p. 157.

presente desde entonces en el máximo dirigente de Acción Nacional.<sup>7</sup>

En 1936 dejó de ser asesor financiero del poder ejecutivo debido a diferencias de opinión con el secretario de Hacienda, Eduardo Suárez.<sup>6</sup> Fue también "consejero legal, financiero, consejero-hacedor y consejero organizador de Maximino Michel, del Puerto de Liverpool; Angel Urraza, de la Compañía Hulera Euzkadi; Esteban S. Castorena, de la Cerillera La Central" además de asesorar a las empresas de la familia Garza Sada (es decir, el famoso "Grupo Monterrey")<sup>7</sup>.

En febrero de 1939 se constituyó el Comité Organizador del partido, encabezado por Gómez Morin. Este comité tuvo la responsabilidad de preparar la reunión del nacimiento formal. Asimismo se dedicó a la redacción de los documentos básicos. Según Calderón Vega, él fue quien elaboró los principios y estatutos iniciales de la organización.<sup>11</sup>

En la etapa inicial del partido Efraín González Luna también tuvo una actuación destacada, aunque siempre un tanto menor a la de Gómez Morin. González Luna representó a los católicos que colaboraron en la fundación del PAN. Antes de este acontecimiento había sido presidente de la Asociación Católica de la Juventud Mexicana (ACJM), organización de la que surgieron un buen número de

---

7. En una carta de Gómez Morin a Vasconcelos fechada el día 3 de noviembre de 1928 se lee lo siguiente: "... teniendo bien presente la situación real de México y la verdadera necesidad que existe de organizar políticamente el país, más que de un cambio transitorio de hombres, ... [es] posible orientar todo el trabajo actual a la difusión y a la propaganda de las ideas esenciales y a la constitución de grupos o partidos que puedan ser capaces de expresar con fuerza permanente la opinión pública". Citada por Krauze, Enrique, *Caudillos culturales en la Revolución Mexicana*, México, Siglo XXI, 1976, p. 277.

8. O'Staughnesay, Laura, *Opposition in a authoritarian regime: the incorporation and institutionalization of the Mexican National Action Party (PAN)*, Indiana University, An Arbor Mich., University Microfilms International, 1979, p. 77.

9. Krauze, Enrique, *op. cit.*, México, Siglo XXI, 1976, pp. 287-288.

11. Calderón Vega, *Memorias*, Vol. I, Jus, México, p. 158.

militantes panistas. Además, había fundado el Centro Patronal de Guadalajara y fue uno de los más importantes consejeros del Banco Capitalizador de esa ciudad.<sup>7</sup>

Entre los fundadores se pueden apreciar varios grupos, a partir de los antecedentes profesionales y políticos. En primer término, encontramos a aquellos personajes que habían colaborado en el gobierno durante la presidencia de Díaz:

- Ezequiel A. Chávez: educador y filósofo hidrocálido, exrector de la Universidad Nacional antes de 1917 y subsecretario de Instrucción Pública y Bellas Artes de 1905 a 1911.

- Fernando Ocaranza: médico militar, fue miembro del ejército de Díaz por un breve lapso. A partir de 1918 ocupó cargos directivos en la Escuela de Medicina, hasta que asumió la rectoría de la Universidad entre 1934 y 1938 (es decir, después del periodo de Manuel Gómez Morin).

- Toribio Esquivel Obregón: destacado jurista guanajuatense, militó en el Partido Antireeleccionista, pero no apoyó a Francisco I. Madero como candidato a la presidencia de la República. Fue secretario de Hacienda y Crédito Público durante el gobierno usurpador de Huerta. A partir de 1940 volvió a la Universidad como profesor.

- Manuel Escandón: hijo de quien fuera el dueño de la primera línea de diligencias de México, y quien prestó dinero al gobierno en varias ocasiones a mediados del siglo XIX.

- Agustín Aragón: ingeniero de profesión y filósofo positivista, oriundo de Morelos. Trabajó en el gobierno de Díaz y fue presidente de la Academia Nacional de Ciencias. Fue asesor del presidente Ruiz Cortines en 1954.

- Joaquín Casasús: hijo del banquero J.D. Casasús, fue abogado, activista del Partido Liberal, fundador de bancos y sociedades de créditos.

- Nemesio García Naranjo: secretario de Educación Pública y Bellas Artes en 1913-1914.

Otro grupo era el de personajes que habían participado en el movimiento antireeleccionista de Madero:

- Emilio Madero: industrial coahuilense,

---

7. Mabry, Donald J., *Acción Nacional: the institutionalization of an opposition party*, Syracuse University, Nueva York, 1970, p. 50.



fundador de Casa Madero, Vinícola del Norte, Sociedad del Rosario y San Lorenzo, entre otras. En 1910 apoyó a su hermano Francisco I Madero. Poco después ocupó la Secretaría de Hacienda en el gobierno de León de la Barra. En 1939, poco antes de integrarse al PAN, había sido tesorero del Comité Revolucionario de Reconstrucción Nacional.

- Valentín Gama y Cruz: ingeniero geógrafo nacido en San Luis Potosí. Fue subdirector del Observatorio Nacional entre 1903 a 1910 y luego rector de la Universidad Nacional entre 1914 y 1915.

- Aquiles Elorduy: político y escritor hidrocálido, fundó el Centro Antireeleccionista en Aguascalientes. Posteriormente fue legislador en el gobierno de Madero y el gobierno huertista lo encarceló. Mucho tiempo después de su salida del PAN, fue senador por el PRI y profesor de la Escuela Nacional de Jurisprudencia y director de la misma.

- Juan Durán y Casahonda: periodista regiomontano partidario de la Revolución Mexicana. Impulsó diversas industrias radiofónicas y televisoras.

- Manuel Bonilla: ingeniero sinalcoense, ocupó diversos cargos en su estado a finales del porfiriato. Fundó el Club Antireeleccionista sinalcoense y fue miembro del gabinete presidencial de Madero.

Entre los fundadores de Acción Nacional también ubicamos a varias personalidades que habían colaborado en algunos de los primeros gobiernos revolucionarios:

- Miguel Alessio Robles: fue secretario de Industria y Comercio con Obregón y después embajador en España.

- Bernardo Gástelum: subsecretario de Educación y diplomático en Italia y Uruguay.

- Gilberto Valenzuela: secretario de Gobernación con Obregón y Calles, y posteriormente el principal dirigente del Comité Revolucionario de Reconstrucción Nacional, agrupación que sirvió de apoyo básico a Almazán.

- Horacio Sobarzo: abogado y escritor sonoreense, fue magistrado del Tribunal Superior de Justicia en 1929, 1933 y 1937.

- Teófilo Olea y Leyva: jurista morelense, había sido diputado local y secretario de gobierno en Guerrero y Magistrado del Tribunal Superior del D.F.

- Adolfo Arreguín Vidales: médico michoacano, había sido director de la Escuela de Policía del D.F. durante el gobierno de Pascual Ortiz Rubio.

Otro grupo que colaboró en la conformación del PAN y en su desarrollo posterior fue el que contaba ya con una militancia católica considerable:

- Efraín González Luna: abogado jalisciense y profesor de la Universidad Autónoma de Guadalajara, había sido militante de la Unión Nacional de Estudiantes Católicos (UNEC), luego fue presidente de la Acción Católica de la Juventud Mexicana (ACJM) y dirigente de la Asociación Católica Mexicana (ACM). Ya como militante panista recibió las Palmas Académicas del gobierno de Francia, así como el grado de Oficial de Instrucción Pública de dicho país.

- Luis Calderón Vega; militante de la Asociación Católica de la Juventud Mexicana y dirigente de la Asociación Católica Mexicana.

- Miguel Palomar y Vizcarra y Gabriel Palomar y Silva: integrantes de la Liga Nacional en Defensa de la Libertad Religiosa, que apareció en 1925.

- Manuel Cantú Méndez: asesor legal de empresas privadas y miembro fundador de la Unión Nacional de Estudiantes Católicos.

- Gonzalo Chapela y Blanco: abogado, periodista y líder de Acción Católica Mexicana.

- Alfonso Junco: contador de empresas privadas y famoso escritor católico de la época.

También se pueden mencionar a los siguientes fundadores provenientes de organizaciones católicas, en especial de la UNEC: Miguel Estrada Iturbide, Adrián de Garay, Hernández Díaz, Juan Landerreche, Chávez Camacho y Manuel Ulloa.

Finalmente, un último grupo estaba compuesto por destacados profesionistas que coincidieron con los planteamientos panistas originales.

- Roberto Cossío y Cossío: abogado, profesor universitario y colaborador de Gómez Morín en su periodo de rector.

- Manuel Herrera y Lasso: abogado potosino, fundador de la Escuela Libre de Derecho. Desde 1947 fue asesor de la presidencia de la República, hasta 1970. Rector honorario y maestro emérito de la Escuela Libre de Derecho. En 1954 recibió del presidente Ruiz Cortines la condecoración del Honor

Forense.

- Emilio Cervi: abogado veracruzano, escritor y traductor. Fue abogado de la Sabalo Transportation Co. y de varias compañías petroleras.

- Manuel Zamora: abogado y profesor de la Escuela Naval de Veracruz.

- Luis Islas: crítico e historiador de arte. A finales de los sesentas fue jefe de Prensa de la CONCANACO. Fue profesor del Centro Cultural Universitario, luego Universidad Iberoamericana.

- Mario Torroella: médico, profesor de pediatría y presidente de la Sociedad Mexicana de Pediatría.

- Carlos Septién García: abogado y destacado periodista queretano. También fue militante de la UNEC.

- José Manuel Gurría Urgell: abogado tabasqueño, profesor de la Universidad Nacional en la cátedra de economía política.

- Anastasio Garza Ríos: destacado médico regiomontano, profesor de la Facultad de Medicina de la UNAM.

- Rafael García Granados: profesor de historia en la Universidad Nacional.8

En el siguiente Cuadro de fundadores se sintetizan las principales características estos fundadores del partido.

---

8. Los datos fueron recogidos de los trabajos de Calderón Vega, Luis, op. cit.; Mabry, op. cit.; O'Shaughnessy, op. cit., así como el *Diccionario de historia, biografías y geografía de México*, México, Porrúa, dos vols., tercera edición, 1971, 2415 p.

## Cuadro de fundadores

Nombre	Profesión	Extrac- cción Empre- sarial	Mili- tancia cató- lica	Mili- tancia en otra org.	Cargos en el go- bierno	Estado natal
Ezequiel A. Chávez	Filósofo	-	-	-	X	Ags
Fernando Ocaranza	Médico Militar	-	-	-	X	sd
Toribio Esquivel	Abogado	-	-	-	X	Gto
Manuel Escandón	Transpor- tista	-	-	-	X	sd
Agustín Aragón	Ingeniero	-	-	-	X	Mor
Nemesio García N.	sd	-	-	-	X	sd
Valentín Gama y C.	Ingeniero geógrafo	-	-	-	X	SLP
Miguel Alessio R.	sd	-	-	-	X	sd
Bernardo Gástelum	sd	-	-	-	X	sd
Horacio Sobarzo	Abogado	-	-	-	X	Son
Teófilo Olea y L.	Abogado	-	-	-	X	Mor
Adolfo Arreguín	Médico	-	-	-	X	Mich
Gilberto Valenzuela	sd	X	-	-	X	sd
Juan Durán y Casahonda	Periodis- ta	X	-	X	X	NL
Emilio Madero	Indus- trial	X	-	X	X	Coah
Joaquín	Abogado	X	-	X	X	sd

Casasús						
Manuel Cantú M.	sd	X	X	-	-	sd
Alfonso Junco	Contador	X	X	-	-	sd
Emilio Cervi	Abogado	X	-	-	-	Ver
Aquiles Elorduy	Escritor	-	-	X	X	Ags
Manuel Bonilla	Ingeniero	-	-	X	X	Sin
Efraín González L.	Abogado	-	X	-	-	Jal
Luis Calderón V.	sd	-	X	-	-	sd
Miguel Palomar	sd	-	X	-	-	sd
Gabriel Palomar	sd	-	X	-	-	sd
Gonzalo Chapela	Abogado	-	X	-	-	sd
Carlos Septién G.	Abogado	-	X	-	-	Qro
Roberto Cossío y C.	Abogado	-	-	-	-	sd
Manuel Herrera y L	Abogado	-	-	-	-	SLP
Manuel Zamora	Abogado	-	-	-	-	Ver
Mario Torroella	Médico	-	-	-	-	sd
José Manuel Garría	Abogado	-	-	-	-	Tab
Arastasio Garza Ríos	Médico	-	-	-	-	NL

Nota: se consideran sólo los datos antecedentes a 1939.

Estos personajes (entre otros) se abocaron a la tarea de construir el partido. Todos ellos integraron el primer Consejo Nacional panista, uno de sus principales órganos de dirección. Cabe destacar, pues, dos grupos de fundadores: uno al que pertenecían aquellos que contaban con cierta experiencia política como militantes católicos o como funcionarios públicos, algunos durante el porfiriato y otros más en los gobiernos posrevolucionarios. Asimismo, era relevante la presencia de una fracción de intelectuales cuyo núcleo se encontraba en la Universidad. En la mayoría de los casos aparecen combinados tanto el carácter intelectual como la militancia política en organizaciones conservadoras.

Con un pequeño conjunto de conocidos y amigos, el Comité Coordinador pudo convocar a la fundación en septiembre de 1939. El proceso de construcción del partido se realizó por penetración territorial. Los miembros del grupo central, es decir, los que se integraron a los puestos directivos más importantes, trabajaron en varios estados para establecer comités panistas en todo el país.<sup>9</sup> El contacto personal y en menor medida los lazos familiares jugaron un papel central en la edificación partidista. De ahí la presencia de un núcleo central fuerte (encabezado por Gómez Morin). De esta forma, en la Asamblea fundadora de septiembre estuvieron presentes delegaciones de un total de 21 comités.

El nacimiento del partido está marcado por la presencia de un líder de perfil más de intelectual liberal que de católico militante. Manuel Gómez Morin representaba a los profesionistas liberales descontentos con el régimen. Es cierto que el PAN tuvo otro líder destacado, pero solo lo fue en el terreno ideológico: Efraín González Luna. Este personaje sería pieza importante del partido pues colaboró en la elaboración de la doctrina, que estuvo básicamente

---

9. Mabry, op. cit., p. 46.

bajo su responsabilidad.

### *La propuesta de partido no confesional*

González Luna enarboló los planteamientos del sector católico panista, distinguiéndose de las posiciones extremistas del catolicismo ultramontano (heredero del movimiento cristero), que en ese entonces ya había dado vida a la Unión Nacional Sinarquista (UNS).<sup>10</sup> La búsqueda del bien común, la necesidad de tener fe, la visión mesiánica de los panistas y la lucha por la libertad de enseñanza fueron los valores o rasgos ideológicos que este dirigente legó a su partido.<sup>11</sup>

Si bien una parte significativa de los fundadores y dirigentes originales del PAN fueron militantes católicos, al principio esta fracción no trató de establecer un perfil confesional a la organización. En el momento de la formación esta cuestión fue debatida y la mayoría de los fundadores optó por dar un perfil laico a Acción Nacional. De hecho este es un elemento más que distinguía al PAN del resto de las organizaciones de derecha de la época: a pesar de la gran tentación de asumirse como un partido católico, la "primera oficialidad"<sup>12</sup> prefirió que el partido apareciera formalmente como una alternativa cívica, cuyo objetivo fundamental fuese el "bien común".

10. Ludlow, Leonor, "Formación de una disidencia: el nacimiento de la Unión Nacional Sinarquista y del Partido de Acción Nacional", en *Estudios políticos*, Nva. Epoca, Vol. 8, No. 3, julio-septiembre de 1989, pp. 4-15.

11. Sobre la visión mesiánica de los fundadores del partido consultar Delhumeau (coord.), *op. cit.*, pp. 189-190.

12. Así llama uno de los actuales dirigentes panistas, Carlos Castillo Peraza, a los primeros dirigentes de Acción Nacional en su artículo denominado "La primera oficialidad", en *Palabra*, revista trimestral del PAN, No. 10, octubre-diciembre de 1989, pp. 103-112. En este artículo el autor señala: "... la primera oficialidad panista -en la que prevalecieron los únicos- imprimió al partido estilo intelectual y político, a la par que criterios culturales e históricos que le dieron un alma igualmente distante del maniqueísmo histórico, del confesionalismo religioso, del 'reaccionarismo' que simpatizaba con uno o varios de los 'Anciens Régimes' mexicanos, del sectarismo como respuesta al sectarismo oficial...". p. 111.

La influencia de los militantes católicos fue evidente en los principios ideológicos de 1939. Según Mabry, la doctrina panista está basada en Santo Tomás, en las encíclicas papales *Rerum Novarum* y *Quadregissimo Anno*, y en la doctrina social de la Iglesia del Congreso Católico Social. Los fundadores también recibieron la influencia de la Falange Española y de Antonio Oliviera Salazar, dirigente católico de Portugal.<sup>13</sup> Esto se aprecia en conceptos como "bien común", "orden social cristiano", la noción de propiedad, el rechazo a la definición de "lucha de clases" y demás ideas "materialistas" o "socialistas".

El partido evitó denominarse con algún nombre explícitamente alusivo a la religión. La cruenta lucha que se vivió a finales de los años veintes y principios de los treinta (de la que resultó triunfante la burocracia política), además de la presencia de la UNS como una organización netamente religiosa, obligó al PAN a guardar distancias respecto de la religión. Esta posición favoreció el nacimiento y desarrollo del partido en la medida en que al régimen aceptó una oposición conservadora no violenta, cuyo catolicismo no era explícito o extremista.

Ciertamente la adopción de vías pacíficas y legales de parte de los panistas para tratar de conseguir el bien común fue vista con buenos ojos por el gobierno. Esto, en el largo plazo, provocó el desplazamiento de la UNS y de su Partido Fuerza Popular (PFP), que eran organizaciones que reivindicaban claramente planteamientos religiosos y que, en no pocas ocasiones, tenían posturas políticas anti-sistema. Paralelamente ocurrió el fortalecimiento de PAN, con difusos planteamientos católicos y posiciones moderadas (en comparación con los sinarquistas), en el espectro ideológico de las fuerzas políticas en los años cuarentas.

La UNS y el PAN se apoyaron mutuamente en los procesos electorales durante los sexenios de Manuel Avila

---

13. Mabry, *op. cit.*, p. 53.



Camacho y de Miguel Alemán (1940-1952). Posteriormente, el partido fue dejando de necesitar el apoyo sinarquista y ocupó un lugar electoral con sus propias bases sociales.<sup>14</sup>

La principal diferencia entre ambas organizaciones católicas, entonces, se ubicaría en el manejo de los métodos legales en el caso del PAN, mientras que el sinarquismo actuaba mediante múltiples recursos, legales e ilegales. Los métodos radicales de cambio político fueron enunciados e incluso llevados a la práctica por los sinarquistas (en particular a finales de la década de los treinta).<sup>15</sup> Acción Nacional, por su parte, siempre manifestó su desacuerdo en utilizar dichos métodos y su actitud fue moderada, justificando su existencia como una organización doctrinaria que se encargaba de concientizar a los individuos sobre su valor y su capacidad políticas frente al Estado.

El principal dirigente panista, Manuel Gómez Morin, afirmó públicamente su rechazo (que probablemente contrastaba con la posición de González Luna) a otorgarle un carácter abiertamente confesional al PAN desde su propia fundación:

"No creo que haya un movimiento católico en la política de México. Los católicos mexicanos, justamente por serlo y porque conocen cuál es el ámbito de su convicción religiosa y cual el de la política, no desean que haya un movimiento político-católico en México, de la misma manera que se oponen a un movimiento político anticatólico".<sup>16</sup>

14. Además, O'shaughnessy plantea que el PAN fue funcional al sistema político, en particular al corporativismo, puesto que agrupó a las clases medias altas; las bajas se encontraban en la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE) adherida al Partido de la Revolución Mexicana, gobernante en ese momento. *Op. cit.*, p. 167.

15. Al respecto consúltese el libro de Meyer, Jean, *El sinarquismo*, México, ed. Joaquín Mortiz, 1980, además de Abascal, Salvador, *Mis recuerdos sobre el sinarquismo y la colonia María Auxiliadora*, México, Jus, 1970; también Manuel Rodríguez Lapuente, "El sinarquismo y Acción Nacional: las afinidades conflictivas", en Alonso, Jorge (coord.), *op. cit.*, pp. 177-196.

16. Entrevista, *Boletín de Acción Nacional*, No. 25, 15 de diciembre de

En cualquiera de los discursos de los dirigentes panistas, sin embargo, hay alusiones a la religión. Esto da cuenta de su fe católica, pero no muestra una intención precisa para hacer de Acción Nacional un partido confesional. A pesar de ello, tanto en sus Principios de doctrina como en los discursos de los panistas es notoria su militancia católica o cuando menos el manejo de valores cristianos, de manera semejante a los propios sinarquistas.

### *Los empresarios y el PAN*

Por el perfil de algunos de los fundadores del partido, en especial del propio Manuel Gómez Morin, es común hablar de la influencia del sector empresarial en el PAN. En efecto, entre los creadores del partido se puede contar también a empresarios o individuos cercanos a ellos en función de su profesión (como González Luna o el mismo Gómez Morin).

Es preciso apuntar que las coincidencias entre los grupos iniciales se dieron en el terreno ideológico. Por otro lado, en esa época el financiamiento empresarial o clerical era un fenómeno generalizado entre las organizaciones conservadoras.<sup>17</sup> Quienes se vieron más influenciados o apoyados por la iniciativa privada fueron los grupos que sostuvieron la candidatura de Juan Andrew Almazán y el propio candidato. En este caso su respaldo fue muy claro.<sup>18</sup>

---

1941, p. 3.

17. Cfr. Garrido, *op. cit.*, p. 353; Contreras, Ariel José, *México 1941: industrialización y crisis política*, México, Siglo XXI, 1983, p. 85; Campbell, *op. cit.*, p. 113.

18. Juan A. Almazán "era uno de los militares más destacados de México y desde 1926 comandaba la zona militar con base en Monterrey ... con el tiempo entró en estrecha colaboración con los industriales y comerciantes que controlaban la región de Monterrey, quienes a través de la Confederación Patronal de la República Mexicana, proporcionarían la principal ayuda financiera que recibió la derecha secular a mediados de la década de 1930. Su intimidad con la oligarquía de Monterrey fue tan exagerada, que en 1933 el cuerpo legislativo estatal, controlado también

Las posiciones originales del PAN dejaban mucho que desear a la iniciativa privada norteña. Cabe apuntar que en aquella coyuntura dicha fracción burguesa era la más fuerte y la que tenía menor dependencia con respecto al Estado. A un lado de ella se encontraban dos fracciones más: una que se ubicaba territorialmente en el centro, sumamente débil e incipiente, producto en buena medida de la política económica de los gobiernos revolucionarios. Finalmente, otra que tenía un desarrollo reciente, pero mucho más dependiente del gobierno: la naciente fracción financiera.

19. La fracción norteña había llegado-a tener un conflicto con el presidente Cárdenas por su política laboral a principios del sexenio. La derrota parcial de los empresarios de Monterrey acrecentó sus críticas y acciones en contra del presidente, aunque desde entonces de manera encubierta.<sup>20</sup>

La pretensión de esta fracción de utilizar al PAN como un grupo de presión fue cumplida al principio a causa de las coincidencias en los planteamientos ideológicos contra el gobierno cardenista. Pero el empresariado se fue alejando de él en la medida en que se volvió a acercar al gobierno después de 1940. Por su parte, El partido permaneció reiterando sus críticas y conservó sus principios originales. Por estas razones el hecho de que no pocos fundadores fueran o tuvieran nexos con empresarios fue una situación coyuntural que, en todo caso, puede cuestionarse con el análisis de su ideología y de sus prácticas políticas.

---

por la oligarquía, declaró a Almazán ciudadano honorario e hijo favorito de Nuevo León; todo esto a iniciativa de Joel Rocha, uno de los fundadores de la Confederación Patronal de la República Mexicana (CPRM)". Campbell, *op. cit.*, p. 120-121.

19. Un análisis y caracterización de estos grupos empresariales puede consultarse en Concheiro, Elvira, et. al., *Las fracciones de la gran burguesía*, México, Ediciones de Cultura Popular, 1979, 343 p.

20. Concheiro, et. al., *idem*; Martínez, Juan Manuel, *Conflictos estado-empresarios en los gobiernos de Cárdenas, Lopez Mateos y Echeverría*, México, Nueva Imagen, 1984, 240 p.

## Las características del proceso originario

### *El liderazgo panista*

El liderazgo panista tuvo una fuente de legitimación interna. Por la dinámica propia de la construcción del partido (por penetración territorial) hubo un núcleo fuerte que estableció las líneas ideológicas y organizativas. En dicho núcleo, encabezado por su presidente nacional, confluyeron un conjunto de profesionales con antigua militancia católica, algunos de ellos con cierta cercanía a grupos empresariales (en función de sus profesiones) y varios más que habían colaborado en gobiernos anteriores.

Gómez Morin fungió como presidente del partido desde septiembre de 1939 a septiembre de 1949. Su discurso permeó la vida de Acción Nacional durante esos diez años. Una posición crítica, la reivindicación de la ideología panista y la posibilidad de solucionar las cuestiones más difíciles de la nación, siempre con métodos o vías legales, fueron características ideológicas que el partido obtuvo de su principal fundador.

En la etapa de génesis del partido (tal como lo señala Panebianco) los dirigentes tuvieron un amplio margen de acción que les permitió influir decisivamente en la dinámica interna. En efecto, Gómez Morin es el caso ejemplar de este fenómeno en los primeros años del panismo. Durante una década conservó la presidencia nacional. Uno de sus más cercanos colaboradores en el terreno profesional, Roberto Cossío, se mantuvo como Secretario General de la organización en esos años. La influencia de Gómez Morin se aprecia desde la formación del Comité Organizador. Luego, en la influencia que tuvo en la redacción de los principios y estatutos originales. También jugó un papel básico en las discusiones sobre la participación o no del partido en las elecciones conciliando posiciones o estableciendo la línea a seguir. Sus informes anuales difícilmente fueron

cuestionados por los demás dirigentes. Además, las disposiciones estatutarias le otorgaron desde un principio un papel destacado y superior al de los demás órganos de dirección. González Luna fue un dirigente ideológico del partido que también tuvo ascendiente sobre los miembros a la hora de discutir tácticas y estrategias. Después de 1946 hubo un movimiento interno en pro de un mayor activismo electoral liderado por González Luna.<sup>21</sup> Sin embargo, no tuvo diferencias de fondo con el presidente nacional.

*Los mecanismos de selección de dirigentes  
y los principales órganos de dirección.*

El partido estaba organizado mediante un conjunto de órganos directivos cuyos miembros se elegían mediante voto indirecto. En la estructura panista fundacional se confirma la presencia de un núcleo central fuerte que ocupa y domina los principales espacios de dirección, es decir, el Comité Directivo Nacional y su presidencia y, en un plano distinto, el Consejo Nacional. Estas características organizativas del PAN son todavía vigentes y de ahí la importancia de abundar al respecto en las líneas siguientes.

La estructura original del partido fue la siguiente:

La Asamblea General Ordinaria se constituyó en el órgano supremo, que se realizaría cada cinco años a convocatoria del Comité Directivo Nacional. El Consejo Nacional podía convocar a Asamblea a petición de 20 de sus miembros o de cinco comités regionales o por el cinco por ciento de los "socios" activos.

Este órgano tenía que resolver sobre la aceptación o rechazo de "socios" (de miembros del partido); debía nombrar o renovar a los miembros del Consejo Nacional y debía conocer y evaluar los informes del Consejo y del

<sup>21</sup> Lux, William R., *Acción Nacional: México's opposition party*, University of Southern California, An Arbor Mich., University Microfilms International, 1979, p. 133

Comité Directivo Nacional.

La Asamblea General Extraordinaria se efectuaba cuando el Comité Directivo lo consideraba necesario o por convocatoria del Consejo a petición de 20 de sus miembros, de cinco de los órganos regionales o del cinco por ciento de los socios activos.

Las asambleas extraordinarias tenían qué discutir las modificaciones a los estatutos, así como la transformación, fusión o disolución de la organización.

Según el artículo 16º de los Estatutos, "cada socio activo gozará de un voto en la Asamblea General; (pero) la asistencia a estos podrá ser mediante delegados o delegaciones que reúnan una o más representaciones".<sup>22</sup>

Resaltaba la definición estatutaria de que "todas las decisiones serán obligatorias para todos los socios, aún para los ausentes o disidentes". Evidentemente este era un candado para la formación de fraccionalismo interno.

En este nivel también se señalaba la existencia de Asambleas Regionales o Locales que se debían reunir a propuesta del Comité respectivo o del comité directivo.

La convención era el órgano deliberativo sobre las tácticas electorales. Se llevaba a cabo a petición del Comité Directivo, del Consejo Nacional, de 20 de sus miembros, o de cinco Comités Regionales.

En los Estatutos se indicaba claramente que también podían efectuarse asambleas en el nivel local, pero sus resoluciones quedaban "sujetas para su validez a la aprobación del Comité Directivo Nacional".

Aparte de estos órganos se establecieron dos más: uno era el Consejo Nacional, compuesto de entre 30 y 120 miembros, electos cada quinquenio por la Asamblea General.

El Consejo nombraba al CND y a su presidente. Este órgano atendía problemas inmediatos y hacía pronunciamientos en nombre del partido en el momento necesario.

22. PAN, *El Partido Acción Nacional*, México, Ediciones del PAN, 1991, p. 143.

Cabe señalar que si bien se contemplaba la constitución de Consejos Regionales, el Comité Directivo Nacional podía vetar sus decisiones.

El CND estaba integrado por entre 7 a 40 miembros. Este comité aprobaba los reglamentos interiores. Era ejecutante de los órganos más altos, tenía el derecho de crear las comisiones de apoyo necesarias y representaba legalmente al partido.

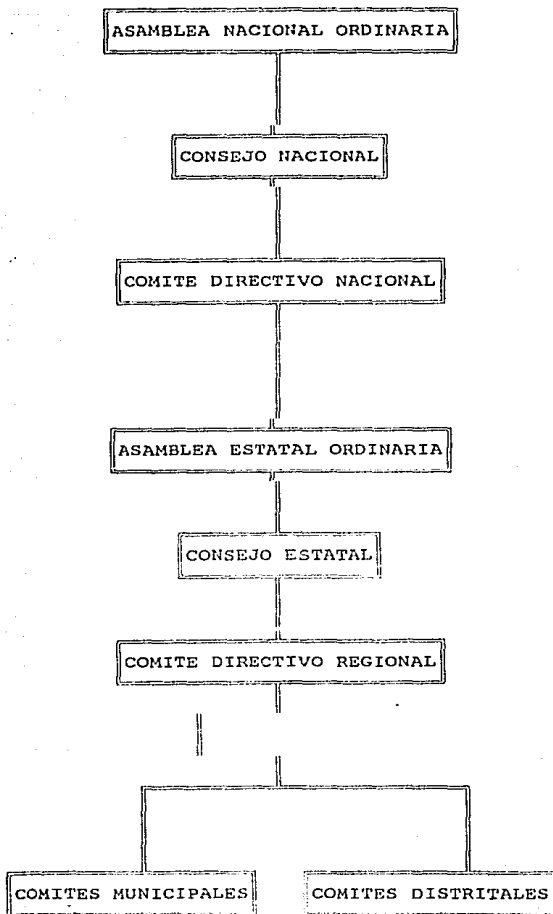
En el CDN las decisiones se tomaban por mayoría pero en caso de empate el presidente tenía voto de calidad.

El presidente del Comité era designado por el Consejo Nacional. Este funcionario podía formular los reglamentos internos, proponer un plan de trabajo; representar a la organización.

El presidente era miembro ex-officio de los Comités Regionales y Locales; decidía el establecimiento de puestos necesarios para cumplir sus funciones y podía sugerir la política de alianzas de la organización. El poder de este cargo directivo estaba muy acentuado en los propios Estatutos del partido y, de esa forma, sus prácticas fueron siempre legítimas ante los "socios".

La primera reforma los estatutos fue realizada en 1946 por la asamblea, único organismo que puede llevar a cabo tales modificaciones. Entonces simplemente se adecuaron a lo que establecía la nueva Ley Electoral Federal, aprobada en ese mismo años. Los estatutos del 39 no sufrieron cambios de importancia, si bien con esta actitud el partido manifestó su respeto a las leyes y a la Constitución como partido política legalmente registrado.

## ESTRUCTURA DEL PAN





### *Los intereses colectivos*

En la fundación predominaron los intereses colectivos, es decir, ciertos valores ideológicos establecidos por los principales dirigentes y que continúan vigentes en la actualidad.

Los fundadores de Acción Nacional manejaban en su discurso una acendrada crítica al gobierno y su partido, a las medidas sobre educación, finanzas, agricultura y política electoral. En el primer terreno, el educativo, el PAN cuestionaba el hecho de que el poder público pretendiera asumir el control de todo el sistema educativo. Cuestionaba las limitaciones a los particulares para impartir y elegir la educación, argumentando que los padres de familia eran los únicos que tenían el derecho de decidir qué tipo de enseñanza necesitaban sus hijos.<sup>23</sup>

Las críticas panistas estaban orientadas a la configuración de ciertas limitantes para el pretendido monopolio estatal en este rubro. Además, con ello se convertía en vocero de los intereses de la Iglesia católica, que buscaba restablecer parte de su presencia política mediante, por lo menos, la creación y el desenvolvimiento reconocido de escuelas confesionales.

La situación del agro y la política estatal para el campo siempre fue criticada por Acción Nacional. Desde el principio se opuso a la continuación e incremento del

---

23. En uno de los primeros números de su órgano informativo, el Boletín de Acción Nacional, se transcribía parte del discurso de un orador panista en un mitin de protesta realizado en Chihuahua en diciembre de 1939: "Juro ante Dios y ante los hombres, por mi patria, por mis hijos y por mi madre, desobedecer abiertamente lo ordenado por el artículo tercer y su reglamentación, porque van contra la Constitución de nuestro Estado y porque es antimexicano, porque hiere de muerte a los más sagrados principios libertarios que sirven de sostén a la estructura de la República Mexicana y pretenden convertir a mis hijos en personas mentalmente deformes, socialmente inútiles y moralmente perniciosas, gente sin dignidad y sin sentimientos, sin espíritu, sin conciencia y seres sin Dios, sin patria y sin familia". *Boletín de Acción Nacional*, No. 3, 1 de enero de 1940, p. 2.

reparto agrario en forma indiscriminada. Según su perspectiva, esa era la dinámica del gobierno de Cárdenas. Pero, más allá de esta crítica, hubo una mucho más fuerte en ese momento y que conservaría hasta nuestros días: la constitución del ejido como forma de control político sobre los campesinos. En este aspecto, los fundadores resaltaron la falta de independencia de los ejidatarios frente a las autoridades gubernamentales debido tanto a cuestiones legales como a la inexistencia de apoyos para la explotación de sus tierras.

En el ámbito de la economía y las finanzas, Acción Nacional se manifestó en desacuerdo con una serie de medidas estatales que, según su perspectiva, obstaculizaban el desarrollo económico del país y lo hacían depender de "fuerzas o poderes que nos son extraños, cuando no francamente hostiles"<sup>24</sup>.

En el ámbito de la política, Acción Nacional reiteró una y otra vez la crítica contra el gobierno faccioso del entonces Partido de la Revolución Mexicana (PRM).<sup>25</sup> De cara a éste enarboló como opción la construcción paulatina de una conciencia ciudadana que realzara la idea del gobierno como garante del bien común y el respeto a la persona humana. A partir de este objetivo fundamental, los simpatizantes se fueron acercando hasta convertirse en militantes de la organización.<sup>26</sup>

24. Gómez Morin, Manuel, *Diez años de México*, p. 31.

25. En su discurso de "Respuesta al Discurso pronunciado en Chilpancingo" por Lazaro Cárdenas, Gómez Morin escribió en febrero de 1940 que el PRM era un partido "que no tiene un solo miembro voluntario, fuera de los que disfrutan de sus canongías y beneficios, que derrochan fortunas sin precedentes de las arcas públicas ...; que no es sino un indebido e ilegal apéndice del gobierno ...; que no tiene la menor vinculación con la opinión pública; que el Presidente, oyendo la opinión nacional unánime o por patentes motivos éticos, puede aniquilar en cualquier momento con sólo suspender el río de canongías, de malveraciones, de inmunidad, de mal uso del poder público con el que el supuesto partido se alimenta exclusivamente". *Idem*, p. 33.

26. El perfil paulista en su nacimiento determinó en buena medida (y después por lo menos tres décadas) la conformación y lucha de fracciones ideológicas y no de fracciones políticas (por poder). Esto se tratará

Los procesos electorales fueron severamente cuestionados por los panistas de 1939. Incluso la posición misma de difusión de la doctrina y la construcción de la conciencia cívica por parte del PAN son expresión de que las elecciones eran un ámbito secundario de acción política.

La falta de condiciones favorables para la competencia y la postura que adoptó el partido sobre la lucha electoral fueron las causas de que en la mayoría de las contiendas Acción Nacional se colocara como segunda fuerza, muy alejada de las cifras del partido oficial. Durante más de 20 años esta opción alcanzó exiguos triunfos en elecciones de diputados federales, presidencias municipales y diputados locales. Dentro de este panorama sobresalen las luchas que efectuó en Chihuahua en 1955, en Yucatán en 1969 y en las elecciones presidenciales de 1958.

La oposición del panismo hacia el gobierno fue producto de la adopción de principios ideológicos que estaban en contra de los que regían a los gobernantes de entonces: la reivindicación del individuo en contradicción con la política de masas utilizada por el gobierno y su partido; la búsqueda del "bien común" frente a la pretensión de satisfacer exclusivamente los intereses de un partido, grupo o facción; la defensa de la libertad de enseñanza en contra del "monopolio" educativo estatal.

### *Los incentivos colectivos*

Con base en estos principios, tanto Gómez Morin como los demás fundadores destacaron como objetivo fundamental no la participación en las elecciones (que en ese momento, 1939, se presentaban de manera inmediata) sino la construcción de una conciencia ciudadadana emanada de dichos preceptos. Un sector de los panistas pensaba en el partido como una organización de largo alcance que no necesariamente debía

---

con detenimiento más adelante.

participar en los comicios. Para ellos era evidente la falta de legalidad del proceso electoral y su inutilidad como mecanismo de selección de los gobernantes.

Una característica que marcó al partido durante muchos años radicó en que el objetivo de la toma del poder estuvo ausente del discurso panista en sus orígenes. Ni en los principios o en los estatutos se hacía alusión explícita al respecto. En ese entonces esta actitud era expresión del rechazo al sistema electoral y, por ende, de cierta pretensión de dominar el entorno político de la época.

En los documentos y en los debates que tuvieron lugar en las Asambleas, Consejos y Convenciones Nacionales durante casi dos décadas (de 1939 a 1955), estos valores fueron planteados por los miembros del partido. Los principios de doctrina no fueron reformados durante este tiempo (sufrirían modificaciones hasta la década de los setentas). Pero la definición del periodo es pertinente si consideramos los aspectos discursivos que cambiaron a partir de la campaña electoral para la gubernatura de Chihuahua y, en particular, de la campaña por la presidencia de la República en 1958 (asuntos que trataremos en el capítulo siguiente).

Durante el periodo que se señala, el discurso manejado por los militantes panistas siempre fue crítico frente al gobierno. Es muy significativo el hecho de que a pesar de la moderación e incluso el conservadurismo de los gobiernos posteriores al de Cárdenas el partido continuara impugnando la mayoría de las medidas adoptadas por ellos. Se trataba, en efecto, de la continuidad de los intereses e incentivos colectivos que daban cohesión a los militantes.

Intelectuales liberales y militantes católicos (provenientes de las clases medias) se dedicaron a constituir un partido político con carácter permanente, no electoral, como los que aparecían de improviso en cada contienda comicial en esa época. Un partido que indicara los errores del gobierno y que los denunciara ante la sociedad.

Un partido que realizara la difícil tarea de adoctrinar a los ciudadanos haciéndoles ver su valor moral, sus derechos políticos y recuperar así su dignidad. Las corrientes fundadoras estuvieron de acuerdo en estos planteamientos.

#### *El intento de dominio sobre el entorno electoral*

Acción Nacional mantuvo un acentuado desprecio a los procesos electorales pero también una imposibilidad real de poder competir con el PRM, en ese tiempo integrado ya por organizaciones de masas.

Acción Nacional se erigió como un partido de ciudadanos, permanente y orientado a la instrucción cívica. Con base en esta definición inicial, mantuvo poca atención hacia los procesos electorales hasta la década de los sesenta.

El perfil ideológico de origen otorgó al PAN rasgos característicos en su organización interna. Desde el principio fue un partido de cuadros a causa de que la afiliación era directa, sus fundadores no fueron numerosos y también debido a que la "familia revolucionaria" agrupaba o subordinaba a la mayoría de los dirigentes políticos de la época, por lo que de hecho difícilmente podría ser considerada como una organización de masas. En términos cualitativos la visión mesiánica del PAN, el rechazo al corporativismo sindical y la recuperación del individuo fueron elementos que provocaron su surgimiento como una organización de ciudadanos con un riguroso procedimiento de adhesión a título individual y dirigida por un núcleo relativamente pequeño de personalidades. La falta de una marcada orientación en la búsqueda de puestos de elección popular era resultado de las exiguas fuerzas militantes con las que contaba, aunque a la vez manifestaba el sentido ideológico de su lucha partidista.

Aun mucho tiempo después del nacimiento del PAN, Manuel Gómez Morín declaraba que:

"Sabemos que pasarán muchos años antes de que podamos llegar al poder en forma de lograr la realización de un programa completo. Pero siempre pensamos y sostuvimos que se gobierna desde el gobierno o desde enfrente del gobierno también, si se lograra crear una fuerza política suficiente; una fuerza de opinión suficiente para presentar otras soluciones"27.

A pesar de ello, en la fundación se discutió la participación o no del partido en las elecciones presidenciales del 7 de julio de 1940. La mayor parte del Comité Ejecutivo Nacional (y el mismo Gómez Morin como presidente nacional) se manifestaron por la abstención; pero el resto de los delegados sostuvo la posición contraria. El partido acordó finalmente participar en los comicios como una forma de difundir sus principios de doctrina. Una muestra de las reservas que tenía una buena parte de los fundadores acerca de la participación en elecciones fue el hecho de que el partido no postulara candidato propio en 1940. En efecto, luego del triunfo de la posición participacionista sobre la abstencionista, Gómez Morin propuso a Efraín González Luna, quien finalmente no aceptó la candidatura. Entonces, a propuesta del propio líder nacional, el partido asumió la candidatura de Juan A. Almazán (con la cual muchos panistas simpatizaban). Sin embargo, Gómez Morin advirtió que

"Mientras el general Almazán vaya en el sentido que la opinión pública requiere, Acción Nacional apoyara al general Almazán. El día en que el pretenda seguir otra vereda y no el camino real de evidente deseo del pueblo, ese día, proclamado o no candidato, el pueblo de México y Acción Nacional con él, lo abandonarán ...

"MI proposición no exige que vayamos a ver al candidato. Nada tenemos que pedirle. Le damos nuestro apoyo porque en este momento representa la única posibilidad práctica en la lucha electoral por una renovación que todos anhelamos ..."28

27. Walkie, *op. cit.*, p. 176.

28. Calderón Vega, *op. cit.*, p. 36.

De esta forma, el apoyo a Juan Andrew Almazán fue condicionado. El partido tuvo muy poca presencia en el conglomerado de organizaciones que sustentaron esta candidatura.

La burocracia política, encabezada por el presidente Manuel Avila Camacho, tuvo el cuidado de tratar de integrar al sistema político lo más pronto posible a las oposiciones de derecha que surgieron a finales de los treinta. En principio se planteó la integración de la UNS, organización que se había manifestado abiertamente como fuerza anti-sistema.<sup>29</sup> Desde principios del sexenio el poder ejecutivo llegó a un acuerdo con el "alto mando" (la dirección secreta y real) del sinarquismo. Gracias a ello fueron desplazados de la dirección formal los militantes más extremistas por otros que preconizaron el apoyo de la organización a las tareas nacionales del gobierno.<sup>30</sup>

Las críticas del PAN fueron invariables a pesar del cambio de línea gubernamental desde 1940.

"A la llegada de Avila Camacho a la Presidencia de la República, los panistas no modificaron ni un ápice la concepción que tenían sobre el PRM y lo siguieron caracterizando de la manera más violenta. Haciendo referencia a su crisis interna, Gómez Morin afirmaba por ejemplo que el PRM se acababa porque era 'una cosa podrida' que nada tenía que ver con México"<sup>31</sup>.

29. La UNS despreció, por ejemplo, los procesos electorales. Argumentó que su organización era apolítica, que los partidos sólo dividían a la nación y, fundamentalmente, que las elecciones eran una farsa. Criticó a todos los partidos que participaron en las elecciones de 1940. En esa coyuntura llamó a la abstención y después de la jornada electoral denunció el fraude.

30. En diciembre de 1941, Miguel Torres Bueno, dirigente de la Unión que tuvo el apoyo del "alto mando", señalaba que dicha organización "se mantendrá alejada de la lucha política y continuará su labor de organización y educación del pueblo en un terreno puramente cívico.

"El sinarquismo ... está con el general don Manuel Avila Camacho, para llevar adelante, como él quiere, la tarea trascendental de aumentar nuestra producción, fomentando al mismo tiempo las fuerzas materiales y nacionales en que descansa nuestra soberanía." Ortoll, *op. cit.*, p. 34.

31. Garrido, *op. cit.*, p. 398-399.

El mismo presidente de la República ofreció puestos públicos a destacados miembros del partido que, al parecer, no fueron aceptados.<sup>32</sup> En todo caso, los ofrecimientos o los puestos (en caso de que sí hubieran sido asumidos) no hicieron mella en el antigobiernismo del PAN.

Por otra parte, una significativa cantidad de militantes e incluso de los llamados fundadores comenzaron a tener espacios nuevamente en el aparato estatal después del sexenio cardenista. Manuel Herrera y Lasso se convirtió en asesor de la presidencia de la República desde 1947 hasta 1970. Agustín Aragón fue asesor del presidente Ruiz Cortines en 1954. Por su parte, Teófilo Olea y Leyva fue designado ministro de la Suprema Corte de Justicia en 1941. Horacio Sobarzo fungió desde 1946 como secretario del Gobierno del estado de Sonora y en repetidas ocasiones fue nombrado gobernador sustituto de dicha entidad. Otro caso más digno de apuntarse es el de Aquiles Elorduy, quien en 1946 fue expulsado del PAN por sus actitudes anticatólicas, sería más tarde senador de la República por el gobernante PRI. La salida de estos militantes tampoco causó alteración alguna en la línea antigobiernista del PAN en sus primeros años.

El partido, pues, a pesar del entorno político cada vez más conservador (en comparación con el que prevalecía en el cardenismo) continuó tratando de estar a la ofensiva, siempre rechazó el sistema electoral pero participó en comicios buscando utilizarlos como un simple espacio de difusión de su doctrina.

En el periodo de Juan Gutiérrez Lascuráin hubo un intento de revitalizar al partido.<sup>33</sup> Al principio de su

32. Manuel Avila Camacho "Reiteradamente ofreció, aunque en forma poco concreta algunas Secretarías ... En su último intento ... en entrevista amistosa ofreció al Lic. Manuel R. Samperio la Procuraduría General de la Nación". Calderón Vega, *op. cit.*, p. 63. Mabry dice que el presidente mantuvo relaciones cordiales con Gómez Morán y que también ofreció puestos a Roberto Cossío, secretario general panista. *Op. cit.*, p. 102.

33. Lux, *op. cit.*, p. 132-135.



jefatura se propuso fomentar la constitución de nuevos comités y la formación de cuadros. Pero ya en 1954 tuvo que afrontar la salida de un significativo número de militantes. 34 Menospreciando el significado de esa desbandada, Gutiérrez Lascuráin reiteró la posición del panismo original respecto de su tipo de actuación política:

"...Acción Nacional no considera como lo más importante la victoria de sus candidatos, pues para ella las campañas electorales son, primordialmente, ocasión de divulgar sus principios y sus programas, oportunidad de que la ciudadanía participe activamente en la vida política de la nación ... y medio adecuado de comprobar en forma objetiva e inocultable la ineficacia de los sistemas electorales y la urgencia de su reforma, y que, por todo ello, puede eximirse de postular candidatos si así lo considera conveniente"35.

---

34. En su informe anual señalaba que: "Quienes se limitan a considerar superficialmente los datos positivos pretenden que la tarea de Acción Nacional ya está cumplida..."

"Quiénes así piensan son los que en estos 15 años han alcanzado una posición personal o económica que temen perder con un cambio en la vida pública..." PAN, *Hacia mejores días*, México, EPESA, 1990, p. 91.

35. *Ibidem*, p. 72.

### Conclusión

Las características del nacimiento del PAN apuntaban hacia un proceso de institucionalización fuerte, según los planteamientos de Panebianco. En efecto, el partido se había construido por penetración territorial, lo cual indicaba la presencia de un centro dominante y el liderazgo (de Manuel Gómez Morin) tenía una una fuente de legitimación interna. Sin embargo, esto no sucedió así. Ni durante la presidencia del máximo líder, ni en la de su sucesor, Juan Gutiérrez Lascuráin hubo una consolidación tal de su estructura organizativa que le permitiera trascender su situación de partido de oposición testimonial. Al parecer, la falta de recursos financieros, la salida de cierto número de militantes, la carencia de una presencia electoral fuerte y la marcada orientación doctrinaria de la dirigencia nacional fueron los elementos que explican esta falta de institucionalización. Adicionalmente, el entorno electoral también debe tomarse en cuenta: es probable que la presencia de un poderoso partido de Estado y la falta de condiciones para la competencia del sistema electoral mexicano seguramente contribuyeron a desalentar el proceso de institucionalización de Acción Nacional en sus primeros años.

El desarrollo del PAN será hasta cierto punto determinado por las características de su nacimiento. Durante casi dos décadas se mantendrá presente en la arena electoral con una presencia muy reducida y una vida partidista precaria que se sostuvo dentro del mismo sistema electoral, a partir básicamente de los intereses e incentivos colectivos, el liderazgo de Gómez Morin y la labor doctrinaria de un núcleo central relativamente fuerte.

## Capítulo 2

### Los intentos de institucionalización (1956-1971).

A partir de este capítulo trataremos de explicar cuál fue el proceso de institucionalización del PAN. Tal proceso se vio retrasado por dos intentos durante los cincuentas y los sesentas, hasta que en los setentas una especie de refundación sentaría las bases para su auténtica institucionalización.

Cabe recordar que las etapas de vida de Acción Nacional presentadas en estas líneas son resultado de la búsqueda de los signos de este proceso organizativo. Por tanto, los criterios para definirlos son, de una parte, el nivel de autonomía del partido respecto del ambiente y, de otra, el nivel de "sistematización" de los órganos y de las fracciones internas de la organización.<sup>1</sup>

En el periodo que corre de 1956 a 1971 el partido experimentó dos intentos de institucionalización que van a atrasar la maduración de la organización hasta los años ochentas. A continuación se presenta un cuadro que abarca todos los años de existencia del PAN, con una división por etapas en función de los procesos nacimiento e institucionalización.

---

1. *Supra*, Capítulo 1, p. 17 y subs.

**Cuadro 8**  
**Etapas y presidentes nacionales de Acción Nacional**

ETAPA	PERIODO	PRESIDENTE NACIONAL
Fundación	1939-1949	Manuel Gómez Morán
	1949-1956	Juan Gutiérrez Lascuráin
Intentos de institucionalización	1956-1959	Alfonso Ituarte Servín
	1959-1962	José González Torres
	1962-1968	Adolfo Christlieb Ibarrola
	1968-1969	Ignacio Limón Maurer
Re-nacimiento	1969-1972	Manuel González Hinojosa
	1972-1975	José Angel Conchello
	1975	Efraín González Morfín
	1975	Raúl González Schmall
	1975-1978	Manuel González Hinojosa
Institucionalización	1978-1984	Abel Vicencio Tovar
	1984-1987	Pablo Emilio Madero
	1987-1993	Luis H. Alvarez

En este capítulo se analizará el periodo que comprende las presidencias internas de Alfonso Ituarte Servín, José González Torres, Adolfo Christlieb Ibarrola, Ignacio Limón Maurer y Manuel González Hinojosa. En este tiempo se perfilaron dos fracciones internas cuyas diferencias más palpables se ubicaron en el terreno ideológico, en particular con respecto a la línea política a seguir por la organización.

**El primer intento de institucionalización:  
el panismo radical**

Como se veía en el apartado anterior, el PAN, luego de 10 años de desarrollo, no lograba tener una estructura fuerte. Los militantes que abandonaron al partido, la reducción de los apoyos empresariales (dada la confluencia con los nuevos gobiernos, en especial con el de Miguel Alemán) y la presencia del sinarquismo eran problemas que tanto Gómez Morin como Gutiérrez Lascuráin tuvieron que enfrentar. Sus sucesores también tendrían que hacerlo, sin llegar a coincidir en una estrategia que posibilitara su superación en el largo plazo:

Uno de los problemas que más sufrió el partido durante la década de los cincuentas fue el del financiamiento. La cuestión financiera era sumamente difícil en esa época, a tal grado que Ituarte afirmaba en 1957 que:

"El problema económico del partido sigue en pie. La falta de dinero sigue poniendo un límite, que en más de una ocasión hemos lamentado, a las actividades que los dirigentes podríamos desarrollar. Nuestros ingresos siguen siendo los donativos de quienes simpatizan con nuestros ideales y las exiguas cuotas de nuestros socios"<sup>2</sup>

Un elemento que influyó en el debilitamiento del PAN en esta etapa fue el nacimiento del Partido Nacionalista de México (PNM) que en 1950 fue registrado legalmente a pesar de que en su programa había definiciones explícitamente religiosas (lo cual transgredía las normas electorales vigentes).<sup>3</sup> La razón de este registro se vio inmediatamente en los comicios de 1952 y 1958: el PNM apoyo a los candidatos del PRI.

Este partido restó votos y militantes a Acción

<sup>2</sup> PAN, *Hacia mejores días*, p. 138.

<sup>3</sup> O'Shaughnessy, *op. cit.*, p. 186.

Nacional. En 1954, mientras que éste decía contar con cien mil miembros, aquél afirmaba tener 182 mil 929.4 Su perfil confesional, anticomunista e hispanista atrajo a cierto sector de las bases sociales de Acción Nacional.

Por otro lado, la UNS se había alejado del PAN por las diferencias sobre táctica electoral a finales de la década de los cuarentas. El radicalismo sinarquista se diferenció claramente de la línea moderada del panismo. El discurso crítico de Acción Nacional, en efecto, no iba acompañado de prácticas políticas en contra del gobierno o de su partido (por lo menos hasta alrededor del año de 1954). La Unión siempre había considerado la movilización para demostrar sus posiciones antigubernamentales.

Las antiguas posiciones de los fundadores predominaron en lo interno. No obstante, paralelamente se gestaba una tendencia de opinión que promovía la necesidad de la conversión del PAN de una organización doctrinaria a un auténtico partido de oposición en la lucha por el poder. Vicente Fuentes Díaz afirma que

"En 1954 se habló de que en Acción Nacional empezaba a configurarse, bajo la inspiración del entonces diputado Francisco Chávez González y de algunos afiliados jóvenes una tendencia nueva que reclamaba mejores métodos y nuevos rumbos. Llegóse a hablar, incluso, de cierta rebeldía contra la dirección ... del Ing. Juan Gutiérrez Lascuráin ... Quienes conocieron las opiniones de Chávez, que él nunca ocultó y no precisamente con el agrado de sus jefes, dijeron que el brote rebelde, pronto sofocado, se debió al descontento por la falta de una mayor militancia, realmente organizada, combativa y audaz en Acción Nacional." 5

En el mismo informe de Ituarte Servín del 22 de noviembre de 1957 se hacía alusión a las inconformidades:

"Pese a versiones falsas maliciosamente publicadas por gente interesada en dividirnos, la unidad de los

4. *Idem*, p. 182.

5. Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 298.

muchachos en el partido y su disciplina a éste siguen siendo inalterables y creo fundamentalmente que una creciente atención a este Sector (juvenil) será prenda de fortalecimiento del partido..."6

En noviembre de 1956 tuvo lugar la Primera Reunión Nacional de Estudios de la Juventud de Acción Nacional, con la asistencia de alrededor de 100 delegados. El tono de las participaciones se sostuvo en la demanda de espacios para los "muchachos", capacitación y formación de cuadros a partir del sector juvenil y, de manera especial, se propuso

"...el establecimiento de nuevas y más amplias formas de propaganda como táctica de lucha, que abarquen desde la formación doctrinaria de los jóvenes hasta su completa capacitación para difundir con más eficacia los principios del partido mediante murales, volantes, folletos, conferencias, mítines abiertos y defensa personal (sic)"7.

#### *Hacia la competencia electoral*

Acción Nacional llevó a cabo verdaderas campañas de proselitismo electoral en los procesos locales de 1955 y sobre todo en las elecciones presidenciales de 1958. En ellos el partido puso de manifiesto su intención de conquistar puestos públicos a través de elecciones. Para ello desarrolló actividades fuertes de propaganda de sus principales candidatos.

Esta postura panista es expresión de un intento de controlar el entorno político que se presentaba en ese entonces. En efecto, la tradicional perspectiva del partido como simple instrumento de educación ciudadana dejaba de lado la confrontación abierta con el régimen. Los panistas sabían del poderío del Revolucionario Institucional y, además, tenían muy claro que al disputar puestos de elección se enfrentaban al gobierno mismo y no a dicho partido. Bajo

6. PAN, *Hacia mejores días*, p. 136.

7. *La Nación*, 21 de octubre de 1956.

esta postura, y según Acción Nacional, los resultados adversos que había logrado en comicios anteriores no eran más que signos del autoritarismo reinante. El partido, como único recurso frente a ello, ejercía una denuncia sistemática.

El fenómeno que define claramente el inicio del primer intento de institucionalización del partido es la campaña de Luis H. Alvarez por la presidencia de la República.

El candidato había competido ya en 1956 por la gubernatura de Chihuahua, su estado natal. En esos comicios presentó un sólido frente de lucha que, sin embargo, no pudo contrarrestar al aparato priista y gubernamental. No obstante, su lucha local le dio un gran prestigio al interior del partido, de tal suerte que en la Convención de 1957 se aprobó su candidatura.<sup>8</sup>

Desde el momento de su toma de protesta como candidato, Alvarez manifestó un decidido empeño por obtener la victoria en las elecciones. Si bien recuperaba los valores tradicionales del panismo, era común encontrar en sus declaraciones tanto las críticas de antaño en contra del gobierno y su partido, como la pretensión de derrotar al PRI y arrebatarle el poder.

En su discurso de aceptación de la candidatura panista, Alvarez afirmó:

"... no se trata de saber si el régimen esta o no dispuesto a abrir la puerta a la auténtica representación, sino de que el pueblo abra esa puerta y logre, con su voto infatigablemente defendido, el acatamiento de su voluntad. Se trata de crear, para México, cuaces normales y eficaces de actuación política, para que se opere el tránsito definitivo de

8. En la Convención se propuso a González Torres, Castañeda, Gutiérrez Macuráin, Rafael Preciado Hernández y Alvarez. En la primera ronda de votación Alvarez logró 158, González Torres 100, Castañeda 22, Gutiérrez 15 y Preciado 10. En la segunda el chihuahuense alcanzó 215 y González T. 112. Finalmente éste declinó en favor de Alvarez. La Nación, 215 de diciembre de 1957, p. 5-6.



un régimen de facción a un Estado nacional"9.

El candidato panista convocó a la participación masiva en los comicios. De esta forma, el partido dejó de lado (hasta cierto punto) el contacto personal como vía fundamental de atracción de miembros y simpatizantes. En su lugar, se dispuso a aprovechar al máximo las posibilidades que le brindaba la arena electoral. Los actos de apoyo a la candidatura fueron nutridos, constantes y pacíficos.10

Alvarez recorrió buena parte de los estados de la República junto con un destacado grupo de dirigentes del partido. Desde entonces comenzaron a sobresalir algunos miembros del sector juvenil, como Hugo Cutiérrez Vega, Manuel Rodríguez Lapuente y Javier Blanco. Estos personajes había apoyado su precandidatura en la convención. Ya en campaña, se convirtieron en oradores imprescindibles en los actos de atracción electoral.

El discurso de campaña tuvo siempre un tono fuerte, aguerrido en contra del gobierno y del PRI. La campaña tuvo también esa característica. Su ejecución estuvo a cargo fundamentalmente de miembros del sector juvenil.

La postura manifiesta de obtener la victoria, enarbolada principalmente por el sector juvenil, llevó al resto de los militantes a apoyar a los actores en campaña cada vez más. Un elemento que reafirmó la validez de tal estrategia fue la respuesta ciudadana que logró la candidatura de Alvarez. Esto se infiere tanto de los multitudinarios actos de campaña como de los resultados oficiales mismos. Según ellos, el PAN logró el quince por ciento de votos, porcentaje que antes solamente se le había otorgado o reconocido a Juan A. Almazán en 1940.

Un factor más que expresó el creciente respaldo del PAN en esos comicios fue la represión que el gobierno aplicó

9. La Nación, 15 de diciembre de 1957, contraportada.

10. Si se consulta La Nación y la prensa nacional desde diciembre de 1957 a julio de 1958 se aprecia la significativa magnitud de los actos panistas en ese período.

en su contra. A lo largo de toda la campaña, los panistas fueron hostigados y reprimidos una y otra vez. Resaltaron en particular los ataques al propio candidato presidencial, uno prácticamente al inicio de su campaña, otro en marzo y uno más pocos días antes de la jornada electoral.<sup>11</sup> Destacó también, desafortunadamente, el asesinato de un militante panista a mediados de junio en Chihuahua.<sup>12</sup>

Estos acontecimientos fomentaron el radicalismo de los militantes del partido que apoyaban a Alvarez. Pero también lo fomentaron en los viejos dirigentes. El caso ejemplar de este fenómeno fue Rafael Preciado Hernández. Desde tiempo atrás el viejo fundador había sido representante del partido en la Comisión Federal Electoral. Pero, a pocas semanas del día de votación y por acuerdo del CEN panista, se retiró de ella en protesta por la serie de irregularidades cometidas o permitidas por dicho órgano. En tal decisión pesó también la falta de aclaración y aplicación de la ley a los responsables de la represión en contra del PAN.

*El debate de las fracciones sobre  
el resultado de las elecciones de 1958*

11. El diez de enero de 1958, Alvarez fue encarcelado en Jalpa, Zacatecas, por la policía local. La aprehensión "fue la culminación de un ataque de policías, que esgrimían sus armas y lanzaban 'vivas' al candidato del gobierno, contra la multitud que asistía a un mitin de PAN". El 25 de marzo, en Tonila, Jalisco, la policía rural amenazó al candidato y a su esposa, Blanca Magrassi. Los grupos policiacos intentaron dispersar un mitin de campaña. Manuel Rodríguez Lapuente y José Martínez (oradores en el acto) y otros tres panistas fueron encarcelados. El 15 de mayo de 1958 en Tlalnepantla, Estado de México, los asistentes al mitin panista fueron agredidos a pedradas y balazos por "pistoleros oficiales, polizontes y agentes de seguridad". Ahí estaban Luis H. Alvarez y su comitiva. Un recuento de los actos de violencia en contra de panistas y de diversos grupos sociales (como los ferrocarrileros) puede revisarse en el artículo de Luis Tercero Gallardo, "Un año de atentados contra el pueblo", *La nación*, 14 de septiembre de 1958, p. 12.

12. José de Jesús Márquez Monreal, jefe del subcomité de Acción Nacional en la Colonia Durango de Ciudad Juárez, Chihuahua, fue asesinado presuntamente por pistoleros del partido oficial el 15 de junio de 1958, durante la preparación de un acto de bienvenida a Luis H. Alvarez.

El resultado de las elecciones obligó a un pronunciamiento rápido del partido. Una semana después de los comicios el Consejo Nacional se reunió para definir la posición del PAN respecto del proceso electoral. Ahí, los antiguos dirigentes -en particular Manuel Gómez Morin y Efraín González Luna- propusieron el retiro del PAN de todas las etapas restantes del proceso.<sup>13</sup> La propuesta fue aprobada por amplia mayoría.

El 13 de julio de 1958, el Consejo emitió la siguiente declaración :

"1. Acción Nacional niega la validez de las elecciones ... efectuadas el seis de julio de 1958.

"2. El régimen ... por su ilegal parcialidad y su desenfrenada y pública actividad impositiva, es responsable de la invalidez señalada.

"3. Acción Nacional y sus candidatos no estarán representados ni gestionarán ante los organismos de calificación de las mencionadas elecciones.

"4. La Administración federal que emane del proceso fraudulento referido, será irremediabilmente ilegítima y su ocupación del Poder Público una usurpación contra las instituciones democráticas que la Constitución establece".<sup>14</sup>

Además, el PAN señaló que continuaría luchando y difundiendo el fraude, y convocó a sus militantes a seguir participando en la "vida pública".

Los dirigentes más extremistas (entre ellos Gutiérrez Vega) cuestionaron la falta de una propuesta de trabajo partidario adecuada para el momento. El abandono del proceso implicaba el impulso de una gran campaña de denuncia de lo acontecido y no un simple acto silencioso de

13. Entre los que apoyaron el retiro estaba Adolfo Christlieb Ibarrola, futuro dirigente del partido que promovería en los sesentas el diálogo con el gobierno. En la discusión de 1958 afirmó: "Hay que pensar en toda la maquinaria de violencia y falsificación". Nos están buscando para que nos presentemos a firmar las actas y utilizarlos con fines de propaganda y para democracia de exportación. No nos prestemos al juego". *La Nación*, 20 de julio de 1958, p. 30.

14. *La Nación*, 20 de julio de 1958, p. 28.

protesta mediante el cual el partido abandonara la liza electoral, cerrara sus puertas y se dedicara a seguir sus tradicionales actividades, que era la propuesta de los viejos panistas. Esto causó un fuerte debate con los representantes del sector juvenil, a tal grado que Manuel Gómez Morin tuvo que conciliar las opiniones y propuso una comisión que elaborara un programa de trabajo con objetivos en el corto plazo (propriadamente de carácter electoral y de protesta) y en el largo plazo (de carácter organizativo).

El sector juvenil, sin embargo, continuó incrementando su influencia al interior del partido. Después de la reunión del Consejo Nacional, el sector se constituyó formalmente en el nivel nacional, nombrando como dirigente a Gutiérrez Vega y sosteniendo abiertamente una posición demócrata cristiana.<sup>15</sup>

Posteriormente, el secretario general Jose González

---

15. Los días 13 y 14 de diciembre de 1958 se efectuó su Asamblea Nacional. Como secretario general se nombró a Miguel Estrada Sámano (hijo del fundador Miguel Estrada (turbide)); como secretario de Organización a Carlos González Sauza y Jesús Herrera; en Finanzas a José Blas Briseno; en estudios, Jorge Ortiz de Montellano y Enrique Tressen; Prensa y propaganda a Luis Tercero Gallardo y Gerardo Medina Valdés; Secretario Ejecutivo a Miguel del Refugio Herrera, entre otros. Hugo Gutiérrez V., en su discurso de toma de posesión de la jefatura del sector juvenil, afirmó: "Ante este régimen de fraude y simulación, de usurpación y dictadura, la organización juvenil ratifica la postura de Acción Nacional y con profundo respeto por el futuro de México y por el pensamiento de los fundadores, y estima en lo que vale la presencia de los jefes, a quienes les dice: No tengáis miedo de que halla desviaciones: la juventud panista esta dispuesta a tomar la bandera con la misma decisión y limpieza ... esta juventud, dentro de poco, será la que gobierne a México y lo conduzca por caminos de dignidad y grandeza. Esta juventud reclama su lugar de vanguardia en el partido.

"Sé que hay el peligro de seguir el camino fácil de lo negativo; pero nosotros no vamos a destruir por destruir, sino para construir un nuevo edificio sobre las ruinas. Si, vamos a acabar con los falsificadores de la vida nacional; vamos a liquidar un régimen caduco y opresor; mas para levantar con nuestras manos la Patria nueva ...

... nuestro Imperio va mucho más allá que la Revolución. Que sepan los llamados revolucionarios que no aceptamos etiquetas de izquierda o de derecha. Sólo nosotros nos guiamos por la que ostentamos con orgullo sobre el "Escudo Republicano Cristiana". En la misma reunión Rafael Preciado hablo de la "Revolución del Estado" significando de la Democracia Cristiana como forma de gobierno en México. La Nación, 21 de diciembre de 1958.

Torres, que había apoyado decididamente a este sector, llegó a la presidencia del partido, gracias en parte al apoyo de "los muchachos".

Durante esta presidencia la organización siguió tratando de contrarrestar un cúmulo de dificultades producto (hasta cierto punto) de la estrategia de 1958. González Torres enfrentó problemas de financiamiento muy graves. No es raro encontrar en sus informes alusiones reiteradas a esta problemática.<sup>16</sup>

Pero quizás lo más relevante fue que, en principio, hubo numerosas divergencias y cuestionamientos entre las fracciones internas. Tales fracciones eran: una en la cual destacaba el sector juvenil, que ya había ganado el espacio político que representaba *La Nación* (con Alejandro Avilés como director de la revista y como cabeza del grupo); otra en la cual estaban los fundadores. Estos cuestionaron el extremismo panista que había provocado hechos de violencia que, decían, a nadie beneficiaban. Además, la misma violencia había alejado tanto a simpatizantes como a miembros del partido, algunos por estar en desacuerdo con la línea de confrontación y otros por temor a la represión.

El resultado de los comicios y el fortalecimiento de la organización juvenil panista trajo consigo un debate respecto de los Estatutos partidistas. En 1959 durante la III Asamblea Extraordinaria se propuso modificar las normas para hacer del Consejo Nacional un órgano decisorio y no de consulta. También se planteó el traslado de las atribuciones del presidente para colocarlas en el Comité Directivo Nacional. Asimismo, se sugirió que las asambleas regionales tuvieran la posibilidad de elegir a los jefes regionales. Aduciendo razones de carácter organizativo (en el sentido que las normas estatutarias hacían eficaz la labor del partido), tales propuestas fueron debatidas y rechazadas por los viejos fundadores (entre ellos, Efraín González Luna y

---

16. PAN, *Hacia Mejores días*, p. 180 y 194.

Manuel Gómez Morin). Al final, el pleno se manifestó en contra.

En ese momento ya era evidente el control y la influencia que ejercían tanto el CDN como el presidente nacional. Ambas instancias eran encargadas de llevar a la práctica los acuerdos de los Consejos y Asambleas, los cuales no habían sido favorables a la pujante juventud panista. Si bien el presidente de Acción Nacional, José González Torres, había visto con buenos ojos la nueva estrategia en 1958, en los órganos de decisión se veía influenciado o presionado por los antiguos dirigentes. En el CDN participaban solamente Hugo Gutiérrez Vega y Alejandro Avilés por la corriente electoral-juvenil.

Las diferencias florecieron también al discutirse la línea política a seguir. Manuel Rodríguez Lapuente, Carlos Chavira, Enrique Silva, Gutiérrez Vega y Felipe Gómez Mont, entre otros, afirmaban que no había por qué hacer un diagnóstico de los problemas del país (como se acostumbraba hacer en el PAN), sino que lo realmente importante era que el partido tomara el poder para posteriormente resolverlos. Por su parte, Efraín González Luna, Adolfo Christlieb Ibarrola y Abel Vicencio Tovar destacaban el valor de los principios panistas y convocaban a los jóvenes a dejar de "dar de gritos" para trabajar en el largo plazo.<sup>17</sup>

Aunque la nueva fracción no consiguió ocupar espacios relevantes en los órganos de dirección y tampoco imponer su línea política en forma cabal, continuó desenvolviéndose al interior. El hecho que le dio cierta presencia e importancia en el partido fue, por un lado, el control de la organización juvenil y, por otro, el control del medio de comunicación interno más importante: *La Nación*. Alejandro Avilés, que era el director desde hacía algún tiempo, escribía cotidianamente artículos sobre la Democracia Cristiana de Venezuela. Además, un grupo de

<sup>17</sup> III Asamblea Extraordinaria, 21 de marzo de 1959, *La Nación*, 29 de marzo de 1959.

dirigentes juveniles aparecía constantemente en la revista, ya fuese mediante artículos o a través de notas sobre las actividades de la organización juvenil. Por ese entonces el joven Raúl González Schmall era líder juvenil en el D.F.

Un elemento más que muestra la importancia de esta fracción fue que en mayo de 1960 el Comité Directivo Nacional aumentó su número de miembros, integrándose a él Rodríguez Lapuente y Javier Blanco.

El acercamiento a la Democracia Cristiana tuvo su mayor expresión cuando en 1962 el dirigente del Comité de Organizaciones Políticas Electorales Independientes (COPEI) de Venezuela y a la sazón presidente de la Cámara de diputados de dicho país, Rafael Caldera, asistió a la reunión del Consejo Nacional panista en octubre. Es significativo que Manuel Gómez Morin no haya asistido, por vez primera, a un evento de esa magnitud.<sup>18</sup> Su rechazo a posiciones confesionales dentro del partido probablemente expliquen su ausencia.

Como se apuntaba, ese momento fue el punto más alto de la política de acercamiento del PAN a la democracia cristiana. Pero también marcó el inicio de su caída. En tal reunión partidista se eligió como nuevo presidente nacional a Adolfo Christlieb Ibarrola, que en muy poco tiempo debilitó a la fracción juvenil-electoralista y estableció una línea que apuntaba también hacia una institucionalización pero basada en una estrategia política moderada.

#### El segundo intento de institucionalización: el panismo moderado

La elección de Christlieb marcó el comienzo de una nueva etapa en la vida del partido en la cual se experimentó un segundo intento de institucionalización. En ese momento eran

18. *La nación*, 11 de noviembre de 1962, p. 19.

claras las intenciones de: a) proyectar al partido en la arena electoral; b) incrementar la membresía (sumamente disminuida por los acontecimientos de 1958) y, c) en particular, el deseo manifiesto de establecer una línea moderada y una actitud de diálogo con los adversarios, es decir, con el gobierno y, en un nivel secundario, con el PRI.

Christlieb tuvo en sus manos la difícil tarea de superar los problemas derivados de las confrontaciones internas, las defecciones, la falta de recursos y la poca presencia electoral del panismo. Estos problemas, evidentemente, habían impedido que la organización experimentara un proceso de institucionalización interno que le diera estabilidad y relevancia perdurables.

Christlieb se propuso resolver estas cuestiones bajo la perspectiva de hacer del partido una "oposición democrática". Desde su discurso de toma de posesión puso en tela de juicio los procedimientos de la fracción juvenil-electoralista:

"... el partido está en crisis. Pero es una crisis que, enfáticamente debe hacerse notar, no es exclusiva de Acción Nacional, sino reflejo de una crisis nacional y aun me atrevo a decir que de una crisis universal. En el partido, esta crisis obedece a razones económicas y a defecciones personales, y se ha expresado mediante críticas externas e internas; muchas veces resultantes del desconocimiento o de la incompreensión. Por esa crisis, algunos se han ido; pero los que se van, son los escépticos que en fin de cuentas ya no creen ni en sí mismos, o son los apocalípticos que no piensan sino en las soluciones violentas para modificar la política, o son los que sólo piensan que en la política la solución está en encontrar hombres clave que habrán de inventar soluciones mágicas, y que siempre han sido nefastos en la historia de México."

La fracción doctrinaria se había propuesto disminuir el poder al sector juvenil desde antes de que se eligiera al



nuevo presidente. Esto puede derivarse del hecho de que, al mismo tiempo que se renovó la dirección nacional, se realizaron cambios estatutarios que posibilitaron un manejo más eficaz del líder partidista sobre el Comité Ejecutivo Nacional (CEN, antes CDN).

La fracción juvenil comenzó a perder fuerza de inmediato. El cambio de la dirigencia nacional juvenil dejó fuera a los dirigentes más extremistas. A cargo del sector quedó Hiram Escudero.

En el CEN de Christlieb no participaron ni Gutiérrez Vega ni Rodríguez Lapuente. Solamente Alejandro Avilés, Javier Blanco y Carlos Chavira (los dos últimos por ser diputados) permanecieron en dicho órgano. Sin embargo, en marzo de 1963, Avilés renunció a la dirección de la revista y en su lugar fue designado Gerardo Medina Valdés, quien conservaría ese puesto hasta 1987. José González Torres mantuvo una presencia importante en los órganos de dirección y en las comisiones políticas, pero jamás entró en conflicto con la nueva dirección. En 1964 resultó candidato a la presidencia de la República por el PAN, realizando una campaña diferente a la de 1958.

Frente a la línea de Christlieb hubo manifestaciones de inconformidad de parte de la juventud panista. El presidente rechazó siempre la presencia de divisionismo y reiteró que en realidad existía una campaña publicitaria en contra del partido.<sup>20</sup> No obstante, un hecho crítico evidenció que las divisiones eran reales: Rodríguez Lapuente, Gutiérrez Vega, Carlos Arreola, Horacio Guajardo y Alejandro Avilés fueron expulsados del partido por sus marcadas tendencias demócrata-cristianas.<sup>21</sup> Christlieb se manifestó públicamente en contra de la afiliación del partido a la Democracia Cristiana, reconociendo simpatía

20. *La Nación*, 9 de diciembre de 1962, p. 13.

21. Posteriormente formarían la Organización Demócrata Cristiana de América (ODCA). O'shaughnessy, *op. cit.*, 187.

personal pero no colectiva entre ambas instituciones.22

*La "oposición democrática" y los diputados de partido*

A partir del desplazamiento de los jóvenes, la dirigencia afianzó su poder interno y puso todo su empeño en las elecciones presidenciales de 1964. Al mismo tiempo, comenzó a establecer el diálogo con el gobierno por las reformas que se hicieron en materia electoral para introducir la figura de diputados de partido en la Cámara.

La mayoría de los observadores y voceros panistas anotan que el líder nacional fue uno de los autores intelectuales de esta figura o, al menos, fue uno de sus principales promotores.23 La reforma tenía como meta la integración de la oposición en el poder legislativo, de manera muy limitada. Más allá de este factor, la dirigencia blanquiazul vio con buenos ojos la iniciativa y aprobó las reformas a la ley electoral.

La figura de diputados de partido fue fundamental en el cambio de estrategia del panismo de entonces. El hecho de sentarse a negociar abiertamente con el gobierno, algo difícilmente imaginable en sus orígenes, comprometía al partido a respetar las normas electorales vigentes, a participar en los comicios sin grandes discusiones y a integrarse a los órganos legislativos y, de ese modo, ser corresponsables de la toma de decisiones en ellos. Con esto también el gobierno evitó que se repitiera la denuncia panista y el rechazo a la asunción de puestos de elección a

22. Además, en entrevista de prensa, el dirigente afirmó tajantemente que "Acción Nación al no tiene ligas políticas con el socialcristianismo internacional o con los partidos socialcristianos de otros países." *La Nación*, 15 de junio de 1963.

23. Para Luis Calderón Vega fue muy grande la influencia de Christlieb en la elaboración de la propuesta y Gonzalo Morfin manejaba que el dirigente promovió su establecimiento tanto entre los miembros de la burocracia política como dentro del partido. O'Shaughnessy, *op. cit.*, p. 235.

causa de las posibles irregularidades en el proceso comicial, todo ello ocurrido en la elección presidencial de 1958.

González Torres cristalizó el prestigio que como dirigente había ganado al conquistar la candidatura para la presidencia de la República sin muchos problemas frente a Christlieb en diciembre de 1963. No obstante, el anterior dirigente también parecía haber cambiado de opinión con respecto a la lucha que debía impulsar Acción Nacional: después de una breve campaña y a unos cuantos días de la jornada electoral, Christlieb reconoció que según los datos computados hasta ese momento, el candidato de su partido no había ganado los comicios. Ese mismo día González Torres asumió tal afirmación de su dirigente y aceptó su derrota. El proceso no fue cuestionado por el PAN. La estrategia sufrió un drástico cambio con respecto a lo ocurrido en 1958. Y el partido conquistó veintés diputaciones, todas ellas "de partido".<sup>24</sup>

#### *La actualización de la doctrina*

En el periodo de Christlieb también se promovió la revisión y actualización de la ideología original. En mayo de 1964 se aprobaron las modificaciones que una comisión hiciera a los Principios de doctrina. Dicha comisión estuvo integrada por el presidente nacional, Manuel Gómez Morin, Rafael Preciado Hernández y Efraín González Morfín (hijo del autor intelectual del documento de 1939, Efraín González Luna).

El cambio fue importante en ese momento puesto que el núcleo dirigente basaba sus acciones y declaraciones en la ideología panista tradicional. La que va de 1963 a 1968 fue una etapa doctrinaria combinada con participación electoral.<sup>25</sup> Fue un periodo con la ausencia de una fracción

24. González Torres logró una votación de un millón 34 mil 337 sufragios, es decir el once por ciento de la votación.

25. Yáñez, Matilde, "Christlieb: la propuesta de diálogo PAN-gobierno".

fuerte opuesta a la dirigencia. No obstante, hubo expresiones de descontento con la línea de Christlieb, principalmente de parte de miembros de la diputación, que en ese entonces estaba también bajo su coordinación .26 Pero eso no evitó que se reeligiera por un periodo de tres años más.

A finales de 1966 y principios de 1967 el partido se dedicó a la tarea de desarrollar una propuesta política e ideológica verdaderamente renovadora, que sirviera de plataforma política para el partido no solamente en las elecciones que se avecinaban sino para incrementar su presencia electoral. De esta forma se empezó a elaborar el documento denominado "Reforma democrática de las estructuras", cuya esencia se debió, según parece, a Efraín González Morfín.<sup>27</sup>

El partido aprobó la participación en las elecciones de 1967, si bien hubo algunas impugnaciones por la actitud moderada de los dirigentes.

Acción Nacional incrementó su número de votos, volvió a ganar 20 diputaciones de partido y triunfó en tres distritos de mayoría relativa. Estos resultados dieron la razón al núcleo dirigente, aunque por muy poco tiempo. En octubre de ese mismo año, el PAN de Jalisco decidió no postular candidatos a diputados locales a causa de un sínfin

en *Estudios políticos*, Vol. 8, No. 3, julio-septiembre de 1989, p. 17.

26. En el Consejo Nacional de febrero de 1966, los diputados panistas Francisco Quiroga y Federico Estrada cuestionaron el reconocimiento de Christlieb del triunfo priista en la elección presidencial de 1964 y sus opiniones positivas sobre el presidencialismo del régimen (vertidas en una sesión de la Cámara de Diputados). A pesar de ello, el consejo aprobó, sin necesidad de votación, la reelección de Christlieb pues Manuel González Hinojosa declinó su candidatura en favor de aquél y González Torres no aceptó ser candidato. *La nación*, 15 de febrero de 1966, p. 12.

27. En su planteamiento también participaron Rafael Prociado Hernández en la cuestión política; Norberto Corella en el aspecto de la educación; Jorge Garabito en lo referente a los rubros socioeconómicos; Raúl González Schmall en cuanto a problemas juveniles, y J. Manuel López Sanabria con lo correspondiente a la "formación de la conciencia ciudadana y medios de información". *La nación*, 11 de febrero de 1967, p. 4.

de irregularidades previas a la jornada electoral. Esta fue una de las pocas actitudes tomadas por órganos intermedios que pusieron en duda la política de diálogo y respeto a las normas electorales enarbolada por el CEN. Además, este acontecimiento fue síntoma de la consolidación de ciertos comités regionales del partido que a finales de la década y en especial en los setentas van a jugar un papel fundamental en la vida interna.

*Los cuestionamientos hacia la línea moderada*

Christlieb no concluyó su periodo por problemas de salud. En septiembre de 1968 presentó su renuncia debido a que estaba enfermo de cáncer. Asumió la dirección el entonces secretario general, Ignacio Limón Maurer. En el Consejo nacional de febrero de 1969 hubo dos candidaturas: la de Manuel González Hinojosa (quien no contaba con el apoyo de Christlieb) y la de Astolfo Vicencio Tovar, ambos miembros de la Cámara de Diputados. El primero logró la victoria en proporción de dos a uno sobre su adversario.

La política gubernamental de integración de la oposición al sistema electoral vigente se evidenció, según el punto de vista de algunos panistas, con el fraude ejecutado en contra del partido en las elecciones locales de Yucatán en 1969. Este proceso, además, significó un resquebrajamiento del diálogo entre el PAN y el gobierno pues ambas partes se sentaron a negociar sin que el partido obtuviera beneficio alguno.<sup>28</sup>

Con algunas críticas a la actitud electoralista del partido, en especial de la delegación yucateca, la convención panista de 1969 finalmente aprobó la participación en los comicios del año siguiente. Se eligió como candidato presidencial a Efraín González Morfín, hijo de Efraín González Luna. A pesar del acuerdo, el comité

28. G. Chenevessy, op. cit., p. 238.

regional de la entidad del sureste no participó activamente en la campaña presidencial.<sup>29</sup>

En los órganos de dirección y entre los candidatos postulados no había diferencias de importancia sobre la línea a seguir. Pero las desaveniencias afloraron con fuerza luego de conocerse los resultados de la jornada de elección. De nueva cuenta el partido incrementó el número de votos pero no logró ganar curules de mayoría. Por otro lado, el partido fue testigo de la distribución ilegal de curules para los partidos oficialistas, es decir, el Partido Popular Socialista y el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (lo cual cuestionó constantemente). Esto puso en duda su línea de participar en esos comicios cuyos resultados reales no eran respetados a la hora del reconocimiento de victorias.

### Conclusión

El modo de construcción (por penetración territorial) y la fuente de legitimación interna del liderazgo partidista parecían anunciar una institucionalización fuerte. En 1958, como resultado del dinamismo de una incipiente fracción interna (el sector juvenil) pero también por las condiciones que presentaba el entorno (es decir, el gobierno autoritario y represivo, el partido del Estado y el apoyo popular a la candidatura panista) llamaron la atención sobre la necesidad de resolver esos problemas y hacer del partido una verdadera organización.

La presencia de los problemas organizativos inmediatamente después de una intensa campaña de proselitismo electoral solo puede ser explicada si consideramos que antes del 58 tales problemas ya eran de consideración. Es decir, desde 1939 hasta ese año el PAN tuvo serios obstáculos para lograr un proceso de

---

29. Mabry, *op. cit.*, p. .

institucionalización que le otorgara una estructura organizativa estable.

El segundo intento de institucionalización del partido tuvo un impulso mayor y se vio apoyado por el mismo entorno electoral prevaleciente. El partido pretendió adecuarse al medio político en el cual actuaba, asumiendo actitudes moderadas, cualitativamente distintas a las de la etapa anterior. Trató de contar con cierta estabilidad económica que paralelamente diera los recursos necesarios para profesionalizar al partido, es decir, incrementar y fortalecer su aparato burocrático. También aumentó su presencia entre la sociedad debido a su participación sin trabas en los comicios, al establecimiento del diálogo con el gobierno y al manejo doctrinario de las campañas de proselitismo electoral en esos años. Sin embargo, el mismo entorno fue factor fundamental en el hecho de que, a la postre, el partido no lograra institucionalizarse internamente.

En efecto, los triunfos electorales fueron cuantitativamente mayores. Pero la influencia de los veinte diputados panistas en la Cámara (entre 1967 y 1970) fue la misma que cuando el partido contaba con un número menor de curules en las legislaturas previas. El gobierno seguía manteniendo el control y no aceptaba la integración de la oposición en la toma de decisiones relevantes. Aparte, si bien en el plano federal hubo cierta apertura con la figura de los diputados de partido, en el nivel local no existió. Esto fue evidente ya en la segunda mitad del sexenio de Díaz Ordaz. Esto afectó al panismo de los estados, fuerza interna emergente que cuestionó con énfasis la falta de empeño del núcleo dirigente en las luchas electorales regionales.

Este fue uno de los dos momentos de la historia del PAN en el cual es palpable la influencia del sistema político electoral en su vida interna.

Es significativo que los cambios que sufrió en este tiempo fueran el antecedente de la más profunda crisis

interna unos cuantos años más adelante. Para el PAN, la arena electoral comenzó a ser un espacio de lucha importante en los sesentas. Pero también constituyó un elemento que influyó marcadamente en la definición de las fracciones internas.

La discusión sobre la participación o no participación del partido en las elecciones, presente cada tres años desde 1939, se constituyó en el eje crucial de la transformación del partido. En torno de esas dos posturas comenzaron a agruparse en 1971 los militantes, dirigentes y grupos, hasta llegar a conformar verdaderas fracciones que se disputarían el poder en la década de los setentas. La transformación del partido (podríamos decir, el "renacimiento", recordando los conceptos de Panebianco) fue sumamente difícil (y hasta doloroso para muchos militantes) puesto que sólo pudo cristalizarse con base en una crisis interna sin precedentes.



### Capítulo 3

#### Crisis y "re-nacimiento" del PAN en los setentas

A pesar de que las características de la fundación en 1939 apuntaban hacia una institucionalización fuerte, Acción Nacional no experimentó este proceso sino hasta finales de los setentas. Las causas de este fenómeno saldrían a relucir en la aguda lucha interna que tuvo lugar en los años de 1972-1977. Asimismo, dicho conflicto (aunque resulte paradójico) sentaría las bases para un desarrollo electoral pronunciado y para un auténtico proceso de institucionalización en la década de los ochenta.

#### **El cambio por la búsqueda del poder**

La primera expresión de un renovado empeño en hacer del partido un agente electoral efectivo apareció en 1971, cuando con la anuencia de los dirigentes regionales se comenzaron los trabajos para modificar ciertos artículos de los estatutos partidistas. Si bien tales cambios no alteraban sustancialmente la posición subordinada de los órganos intermedios frente al CEN, abrieron de hecho la posibilidad de discutir tal situación. Mucho más importante en estas reformas fue, a la larga, el establecimiento en el nivel estatutario de que el partido había sido organizado para luchar por el poder político. El artículo primero, ya reformado, decía:

"Acción Nacional es una asociación civil de ciudadanos mexicanos en pleno ejercicio de sus derechos cívicos, constituidos en partido político nacional, con el fin de intervenir orgánicamente en todos los aspectos de la vida pública de México [y] tener acceso al ejercicio democrático del poder..."<sup>1</sup>

1. PAN, Estatutos, México, Ediciones de Acción Nacional, 1971, p. 5.

Tal idea no estaba mencionada en los estatutos anteriores. Este cambio indicaba el inicio de la transformación de la perspectiva doctrinaria prevaleciente durante la mayor parte de la vida de Acción Nacional, hacia una orientación más electoral de la organización. Bajo este nuevo enfoque, también se alteró la noción de "socio" (como se había definido en los primeros estatutos) por la de "miembro" del partido.

Aparte, como una manifestación más de su creciente orientación electoralista, se estableció que Acción Nacional podría apoyar a candidatos de agrupaciones con programas o idearios afines.

En esta reforma, que era la quinta de la historia partidista, también se acordó una mayor equidad entre los votos de las delegaciones (estatales, D.F. y CEN) en asambleas y convenciones nacionales. Además, se redujeron efectivamente los votos a que tenía derecho el CEN en dichas instancias. La presencia de los comités regionales pareció fortalecerse en esta coyuntura.

Sin embargo, en el caso de la presidencia nacional panista se reafirmó la posibilidad de reelección indefinida si el candidato contaba por lo menos con dos tercios de los votos del Consejo Nacional. Con ello se reiteró el predominio de ese órgano directivo.

En esta importante reforma estatutaria de 1971 tanto la sección femenina como el sector juvenil fueron suprimidos de la estructura formal. También se modificaron una serie de artículos referidos a las sanciones dentro del partido.<sup>2</sup>

Con este marco normativo, en febrero de 1972 tuvo lugar la renovación de la dirigencia nacional. Ya para esas fechas el mismo Manuel González Hinojosa, el presidente saliente, afirmó que el partido vivía una crisis interna seria. Pero en ese momento solamente hacía alusión a los problemas financieros y organizativos que habían minado al

---

2. CEDISPAN, *Procurario*, mimeo, 1990, p. 17.

partido. La postulación y luego la asunción de José Angel Conchello a la presidencia partidista generaría una crisis mucho más grave que la reconocida por González Hinojosa.

Propuesto por Efraín González Morfín (que posteriormente sería su principal adversario) y por el diputado Jorge Garabito, Conchello ganó con relativa facilidad el principal puesto directivo. En su discurso de toma de posesión emitió una fuerte crítica al gobierno y su política económica, e hizo un llamado general "a todos aquellos que quieran brindar su apoyo entusiasta para crear una patria ordenada y generosa"<sup>3</sup>.

Conchello era oriundo de Monterrey, Nuevo León, y abogado de profesión. Había prestado sus servicios en el Centro Industrial de Productividad (con sede en Monterrey) y en el Departamento de Relaciones Públicas de la Cervecería Moctezuma. Además, "representó a la CONCAMIN [Confederación Nacional de Camaras Industriales] en un encuentro de la Organización Internacional de Trabajo y también fue asesor de la Asociación Nacional de Anunciantes". En el plano político, Conchello era un panista que en 1972 contaba con aproximadamente 25 años de militancia. Había sido miembro del Consejo Regional de su estado y luego diputado federal en 1967-1970.<sup>4</sup> A finales de los sesentas fundó el periódico *La batalla*, que funcionaría como uno de los medios de comunicación más importantes entre los miembros del grupo de panistas que lo apoyaba.

Bernardo Bátiz Vázquez fue nombrado secretario general en ese mismo Consejo Nacional, efectuado los días 12 y 13 de febrero de 1972. Desde esa fecha, además de los dos máximos dirigentes mencionados, en el Comité Ejecutivo Nacional colaboraron Adolfo Christlieb Morales (hijo del ex presidente nacional, Christlieb Ibarrola), Efraín González Morfín (hijo de González Luna), Fernando Estrada Sámano (hijo del fundador Miguel Estrada Iturbide), Gabriel Palomar

3. *La Nación*, 1 de marzo de 1972, p. 13.

4. MEDISPAN, *Op. cit.*, p. 7.

(hijo del fundador Miguel Palomar), Gerardo Medina Valdés, Juan Landerreche, Luis H. Alvarez, Luis Calderón Vega, Manuel González Hinojosa, Preciado Hernández, Raúl González Schmall y Salvador Rosas Magallón (de Baja California). Por primera vez los comités regionales tenían la quinta parte de los lugares en el CEN. Jorge Garabito fungió como representante del partido en la Comisión Federal Electoral.

La importancia de los órganos intermedios se aprecia en la participación de líderes regionales en el CEN, a tal grado que al año siguiente Conchello propuso sustituir a siete miembros capitalinos por representantes de provincia. No obstante, esta propuesta no fue apoyada por el Consejo Nacional.<sup>5</sup>

En 1973, una vez más, la polémica se desató respecto a la participación o no en los comicios federales. Conchello se manifestó ampliamente en favor de la participación. Durante el debate esta posición fue promovida por Gonzalo Guajardo, Guillermo Ruiz Vázquez, Manuel González Hinojosa, Jacinto Guadalupe Silva, Gerardo Medina Valdés y Jorge Garabito.

En contra de participar argumentaron Adolfo Christlieb Morales, Miguel Estrada Sámano, González Morfín, Rafael Castilla (Yucatán), Horacio Gutiérrez (Colima), Norberto Corella (Sonora), Mauricio Gómez Morin y Diego Fernández de Cevallos. La primera postura ganó por un margen muy reducido, a diferencia de votaciones anteriores sobre el mismo problema.

La reunión del Consejo Nacional celebrada en febrero de 1973 acordó una serie de aspectos programáticos sustanciales para el desenvolvimiento eficaz del partido en la liza electoral:

- a) Ampliación, renovación y reforzamiento de los comités estatales.
- b) Capacitación para dirigentes regionales.

<sup>5</sup> La Nación, 26 de septiembre de 1973, p. 30.

- c) Incremento en la calidad y la cantidad de propaganda, para lo cual se sugirió:
- Modificación de la presentación y el contenido de *La nación*.
  - Distribución de medio millón de ejemplares de la revista *La batalla*, además de hacerla mensual.
  - Elaboración de documentales sobre el partido y sobre los problemas del país.
- d) En rubro denominado "investigación" se propuso acelerar y editar estudios monográficos sobre los problemas del país, así como la realización de círculos de estudio para dirigentes nacionales o intermedios.<sup>6</sup>

La necesidad de dinamizar al partido obligó a los panistas a dar atención especial a estos elementos. La capacitación y el desarrollo de la investigación no tenía más fin que el de profesionalizar cada vez más a los cuadros principales; es decir, especializados y estables dentro de la estructura. La propuesta sobre la propaganda constituyó una crítica velada al estancamiento en que había caído *La nación* y, al mismo tiempo, el declarado intento de convertirla en un auténtico vehículo de promoción y difusión de la organización.

Con base en estos acuerdos, Acción Nacional participó en las elecciones federales de 1973, logrando casi el quince por ciento de la votación nacional. En números absolutos alcanzó la cifra de dos millones 207 mil 069 votos, superior a la obtenida en 1970.<sup>7</sup> En función de estos números le correspondieron 21 diputaciones de partido y conquistó cuatro de mayoría relativa. Para la dirigencia nacional estos resultados fueron sumamente alentadores.

En ese mismo año (1973) Conchello hizo una declaración pública comentado el golpe de estado y la muerte

6. *La nación*, 12 de febrero de 1973, p. 18.

7. Fernández, Paulina y Octavio Rodríguez Araujo, op. cit., p. 220.

de Salvador Allende en Chile. Esto, afirmó representaba la derrota de la democracia en América Latina, un posible incremento de los regímenes militares y el fomento a las vías violentas de cambio social.<sup>8</sup>

En este y en otros discursos, Conchello utilizaba un lenguaje crítico y pragmático, sin recuperación palpable de la doctrina panista. En sus pronunciamientos una constante era el llamado a todos los individuos a participar en política con el PAN. Este rasgo característico y también la falta de atención a la elaboración de estudios sobre los problemas nacionales -y, por ende, de propuestas precisas por parte de la organización- molestaron a aquellos panistas responsables de la doctrina y de su difusión desde antes de que Conchello entrara a dirigir el partido.

Entonces las diferencias comenzaron a hacerse públicas. En su informe de 1974, el líder nacional hizo un bosquejo de los desacuerdos entre las fracciones internas, una de las cuales se organizaba en torno suyo:

"Considero que gran parte de la tirantez interna que hay en el partido se debe -entre otras cosas- a esa diferencia fundamental pues, aunque todos luchamos por nuestros principios de doctrina, al parecer no todos estamos de acuerdo en el propósito de esa lucha.

"De esa falta de unidad en la esencia, 'el propósito' -como decía don Manuel Gómez Morín-, surgen muchas otras discrepancias:

"... hay quienes consideran que deben acudir a defender una elección en el último poblado de México; ... y quienes piensan que eso desprestigia al partido; ... hay miembros prominentes que estiman que el partido debe dedicar sus esfuerzos a la concientización, a la formación de dirigentes, a hacer estudios y denuncias, alejándonos de la lucha electoral; ... hay otros que piensan que esas actividades, al igual que las elecciones, sólo tienen razón de ser, si se emplean para el objetivo fundamental del partido, que es llegar al poder".

Citando a Gómez Morín y a González Luna, Conchello

afirmaba que "A medida que transcurrió el tiempo se hizo necesario poner más y más énfasis en ese objetivo fundamental del partido".<sup>9</sup>

De este modo Conchello percibía los fines de las fracciones en pugna. Una que pretendía hacer del partido un verdadero actor electoral cuya meta era, antes que cualquier cosa, la disputa por el poder. Otra que tenía como fin el adoctrinamiento, la difusión de los principios, la construcción de propuestas que respondieran a los problemas del país. La diferencia en los fines perfiló a las fracciones en el momento debatir sobre la línea única para el partido.

A raíz de estas declaraciones, el presidente panista sufrió de nueva cuenta ásperas críticas de parte de muchos miembros, aunque la mayoría fueron anónimas y vertidas en la prensa nacional. Entre ellos resaltaba la denuncia de Conchello como agente de la CIA. El CEN rechazó rotundamente dicha acusación.<sup>10</sup>

A principios de 1975, en la VIII Asamblea Nacional, Efraín González Morfín (que había propuesto a Conchello como dirigente) cuestionó abiertamente la línea seguida por el presidente nacional:

"El fin del partido no puede reducirse a la simple búsqueda del poder, con menoscabo de los factores que le dan sentido a esa búsqueda y la integran en una concepción doctrinaria y pragmática. No hay razón para contraponer ... los diversos aspectos de Acción Nacional"<sup>11</sup>.

La reunión en la cual se eligió a la nueva

9. XXXI Consejo Nacional, 27 y 28 de julio de 1974. *La nación*, 7 de agosto de 1974, p. 11.

10. Lázaro Rubio Félix, diputado del PPS, mencionó en una entrevista que cuando había colaborado con la CIA en el Centro Industrial de Productividad en 1960, ahí se encontraba Conchello también trabajando. Posteriormente un miembro del PRI, Daniel Mejía, reiteró la denuncia y dijo que había muchos panistas involucrados con el servicio secreto estadounidense. *La nación*, 4 de septiembre de 1974, p. 15.

11. *La nación*, 19 de febrero de 1975, p. 21.

ESTA TAREA NO SERA  
SALIDA DE LA  
ADMINISTRACION

dirigencia tuvo la expresion de divergencias más fuerte cuando se seleccionó a los 196 nuevos integrantes del Consejo Nacional. La responsabilidad era sumamente grande: los miembros electos tendrían que designar posteriormente al nuevo dirigente nacional. Los comités de provincia mostraron su disgusto por la falta de equilibrio entre los votos de los comités estatales y los del regional del D.F. Finalmente, los votos se distribuyeron de la siguiente manera: 54 para el D.F. y 142 para los estatales.

El nuevo Consejo se reunió un mes después. Entonces Conchello (con base en la situación del país) presentó su punto de vista sobre las tareas del partido:

"... este régimen ha acumulado tantos agravios sobre los mexicanos que, como ocurre en las explosiones nucleares, todos ellos están acercando a la 'masa crítica' de descontento que en un momento dado puede convertirse en explosión de protesta, si no encuentran los cauces pacíficos distintos a los que el gobierno sistemáticamente está cerrado.

"El pueblo espera y exige una forma de mostrar su descontento, de manifestar su rechazo, de protesta contra la corrupción y la carestía y de abrazarse a una alternativa de un futuro limpio, que en estos momentos sigue representando el Partido Acción Nacional"<sup>12</sup>

Pese a las impugnaciones, Conchello reafirmó sus convicciones y las de sus seguidores. Habló de "radicalizar" al partido (según dijo no como idea personal sino "de muchos círculos dirigentes") en el sentido de "arraigar más nuestra actitud, ser radicales en nuestra acción en la vida pública". De esta forma, "debemos aceptarla (la radicalización) y promoverla".

Además de Conchello, también fueron propuestos como candidatos a la presidencia González Morfín, Luis H. Alvarez y González Torres. Los dos últimos declinaron antes de iniciar las votaciones.

En pro de Conchello participaron Susana Herrasti

12. La Nación, 19 de marzo de 1975, p. 16.



(del D.F.), Edmundo Gurza (Coah.), Guillermo Prieto Luján (Chih) y Pedro César Acosta. Por González Luna argumentaron Raúl González Schmall (E. Méx.), Rafael Morelos Valdés (Mich.), Jacinto Guadalupe Silva (E. Méx.) y Luis H. Alvarez. Asimismo, Landerreche Obregón y González Hinojosa apoyaron a Efraín.

En la primera votación Conchello resultó perdedor, aunque su contrincante no obtuvo el mínimo reglamentario para ganar. Conchello trató de retirar su candidatura, como era costumbre entre los panistas desde sus orígenes, pero sus seguidores (según las crónicas de *La nación*) se lo impidieron. De esta forma, la elección se prolongó hasta seis votaciones, una de ellas (la quinta) fue secreta.

Las votaciones dan cuenta de la posición de minoría que tenían los conchellistas, pero también mostraba el alto grado de cohesión de las fracciones en pugna. La mayoría de votos fue para González Morfín en las seis rondas de votación que tuvieron que realizarse para designar candidato. La quinta tuvo que ser secreta, sin que cambiaran mucho las cifras en relación con la anterior.

Para ambas fracciones (probablemente más para la conchellista) la votación secreta otorgaba la posibilidad de lograr la victoria con los votos de los indecisos o de los que hasta ese momento se habían "disciplinado", es decir, habían asumido las directrices de sus líderes. La tendencia, como se puede ver, no varió.

Fue hasta después de la votación secreta en que Conchello renunció finalmente a la candidatura. Cabe destacar que González Morfín recibió el apoyo de la mayoría de los consejeros del D.F., a diferencia de su contrincante, que tuvo un significativo respaldo regional.

## Votación del Consejo Nacional (9 de marzo de 1975).

Candidato	González M.	Conchello	Abstenciones
1ª ronda	110	77	-
2ª "	108	79	-
3ª "	109	77	-
4ª "	108	75	2
5ª "	109	70	3
6ª "	124	-	-

Elaborado con datos de *La Nación*, 19 de marzo de 1975, p. 20. La quinta votación fue secreta.

## La definición de las fracciones

Las fracciones estaban ya perfiladas en 1975. El panismo doctrinario, que pugnaba por la recuperación de los valores originales, por la ejecución de la antigua tarea destinada al partido por sus fundadores, esto es, de adoctrinamiento ciudadano y de defensa de los valores del individuo y la búsqueda del bien común, así como una postura que lindaba en el abstencionismo electoral (dado que se decía que esa vía no era la única ni la más importante que se tenía a disposición). Esta era una fracción ideológica que, dadas las condiciones de la arena electoral, se orientaba hacia la recuperación de las viejas banderas y de los métodos tradicionales de hacer política.

Por otro lado, se ubicaban aquellos panistas que constituían una fracción pragmática, en la búsqueda del poder a través de comicios. Partían de la idea de que la conflictiva situación prevaleciente en el país podría menguar las fuerzas del régimen; que las condiciones de vida de la sociedad mexicana predisponían a los ciudadanos a la participación activa y radical en ese escenario. Por ello, el PAN solamente tenía que ampliar sus fronteras ideológicas, sus bases sociales, abrirse a la integración de ciudadanos de todos los sectores sociales que requerían de un instrumento para enfrentarse al partido gobernante. Para

esta fracción la lucha electoral era lo importante, por encima de la labor de concientización cívica.

En esta sucesión interna (1975-1976) fue cuando en la historia del partido se distinguieron con claridad las dos posiciones sobre las elecciones, que habían estado presentes desde la fundación del partido. Efectivamente, Acción Nacional sostuvo singulares debates en cada una de las ocasiones en que hubo comicios federales e incluso también en procesos locales. En varios de ellos y sobre todo a finales de la década de los sesentas, el partido optó por abstenerse de participar en varias elecciones locales, mientras que en algunas otras acudió a la contienda en forma selectiva: solamente en algunos municipios o distritos locales. Al respecto, recuérdese la polémica de 1961 (luego del fraude en contra del PAN tres años atrás). Más cercano a la crisis de los setentas fue el debate que se desató en la convención previa a los comicios federales de 1970.<sup>13</sup> En ese entonces la posición abstencionista tuvo un buen número de seguidores, en particular de parte de los que habían sufrido fraudes electorales en el nivel local. Conforme pasó el tiempo, en 1971 la dirigencia nacional parecía sostener esa actitud de no participación. Con la llegada de Conchello a la presidencia del partido la perspectiva se alteró, poniendo en predicamento la anterior postura y, en el nivel general, la consabida función cívica del panismo original. Entonces comenzaron las contradicciones y la definición de las fracciones que se enfrentaron de manera abierta a mediados de esa década.

Ya en febrero de 1972 el propio dirigente nacional, Manuel González Hinojosa, había reconocido la existencia de dos "corrientes de opinión", actuantes desde el año de 1969.

---

13. Sobre la participación electoral panista en procesos locales durante los sesentas, vease el libro de Bezdek, R., *Electoral oppositions in México: emergence, suppression and impact in political process*. En esta obra se analizan cuatro elecciones de gobernador en las que participó el PAN: Chihuahua (1956), Baja California Norte (1959), Sonora (1967) y Yucatán (1969).

Llegó a decir que a partir de la confrontación acerca de la participación o abstención del partido en elecciones, se había deteriorado la organización a tal grado que fue cada vez menos eficaz.

Esta fue una constante a pesar de que Conchello conservó un activismo relevante en la vida política del país.

Las diferencias entre las fracciones de opinión se fueron haciendo cada vez más definidas en la medida en que se fueron conformando de cara al acontecer electoral nacional. Si en un principio las corrientes podrían haberse calificado, una como abstencionista y la otra como participacionista, en 1975 tales adjetivos resultaban limitados. En principio, se trataba de grupos bien definidos (si se aprecia la polémica que apareció en cada una de las reuniones nacionales ocurridas entre 1973 y 1978). Además, la contradicción fundamental dejó de ser la participación electoral, sino la manera de actuar del PAN en la liza electoral.

Conchello y su fracción sustentaron una posición participacionista entre 1972 y 1975. El dirigente, no obstante, nunca tuvo el consenso del CEN que presidió.

En el momento de la sucesión de Conchello se expresaron ambas posturas. En la justa interna aparecieron dos candidatos, que representaban a los dos grupos: el presidente en funciones y Efraín González Morfín. En el debate sobre los candidatos salió a relucir un mayor apoyo de los comités regionales de provincia en favor del primero y, por otro lado, más votos del D.F. para "Efraín" (como le nombraban sus simpatizantes desde la campaña presidencial en 1970). Entre los partidarios de este candidato se encontraban Juan Landerreche Obregón, Manuel González Hinojosa y Luis H. Alvarez.

En la votación final, con solamente quince votos más que su oponente, Efraín se convirtió en el nuevo líder nacional. Pese a todo, no lograría asumir efectivamente la

dirección de partido y tendría un periodo sumamente corto como líder nacional debido al activismo de la fracción perdedora en es proceso.

### La confrontación

La fracción pragmática continuó actuando como si tuviera los principales puestos directivos del partido. En el nivel regional, Conchello siguió visitando y haciendo política interna, manejando su imagen más que la del partido y, sobre todo, menospreciando la del nuevo líder formal. Su actividad se orientó hacia el proceso de postulación del candidato panista a la presidencia del país. La fracción optó por promover en forma inmediata y frente a la prensa nacional a su candidato: Pablo Emilio Madero Belden, dirigente del partido en Nuevo León y viejo militante panista.

Madero es ingeniero químico, originario de Coahuila. De 1970 a 1984 fue Director de Comercialización de la División Vidrio Plano de Vitro; vicepresidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación y presidente de la Asociación Latinoamericana de Productores de Vidrio. Desde 1939 se convirtió en "socio" del PAN, fue jefe distrital en el D.F. en 1949 y luego presidente del Comité Regional de Nuevo León y miembro de su Consejo.<sup>14</sup>

Los conchellistas comenzaron a presionar al nuevo CEN y a su presidente para la nominación de Madero. En principio y apegándose a los estatutos, cinco comités regionales pidieron al CEN que adelantara la convocatoria de la Convención reglamentaria (a realizarse a finales de año) para el mes de julio. Los comités solicitantes eran pertenecientes a los estados de Nuevo León, Colima, Tlaxcala, Veracruz y Puebla.

El CEN rechazó la propuesta por una amplia mayoría (21 votos contra dos, además de dos abstenciones). En una

14. CEDISPAN, *Op. cit.*, p. 11

reunión de jefes regionales también se discutió la propuesta y la votación, aunque se manifestó en contra, no fue tan ampliamente mayoritaria como en el CEN. Esto era muestra del apoyo y el control que la fracción pragmática tenía de no pocos comités regionales en ese entonces.

La fracción pragmática había continuado trabajando como grupo interno, pasando por encima de la dirigencia nacional en varias ocasiones: en primer lugar, la actitud protagónica de Conchello en algunos estados; en segundo, la postulación de un precandidato a la presidencia ante la prensa nacional, sin que antes se hubiera presentado o registrado ante el CEN; en tercero, la misma solicitud de adelantar la Convención. En este proceso, sin embargo, los conchellistas actuaron conforme a los estatutos. Pero el CEN, haciendo uso de las prerrogativas autoritarias establecidas en las normas internas, logró salvar la difícil situación en que lo colocó la petición de los regionales y se negó a hacerlo por considerar injustificada la petición.

15

La corriente doctrinaria acusó a sus oponentes de sostener intereses particulares o que atendían a agentes o extraños al partido. Por lo tanto, plantearon la ilegitimidad de la fracción. Estos solamente dieron argumentaciones de tipo electoral y en su discurso reiteraron su respeto a las autoridades partidistas.

La convención para postular candidato a la presidencia se llevó a cabo en octubre. La confrontación entre las corrientes fue más que evidente otra vez. En principio, como normalmente ocurría en las convenciones

15. En la reunión de jefes regionales González Hinojosa apuntó que la propuesta era negativa por la división entre "conchellistas" y "efrainistas", "porque sin comunicación y aun en plan crítico expreso o tácito a las jerarquías del partido, la solicitud de adelanto fue precedida de visitas de convencimineto y luego de una entrevista de prensa para anunciar la precandidatura del Ing. Madero ... Esta incomunicación, esas acciones paralelas a la autoridad dentro del partido han provocado tensiones que todos estamos obligados a disminuir". *La Nación*, 11 de junio de 1975, p. 12.

panistas, se discutió la plataforma política para la elección presidencial. Hubo infinidad de críticas al documento, que contenía las ideas fundamentales de González Morfín (en particular de elementos derivados de la "Proyección de principios de doctrina" y de la "Reforma democrática de estructuras"). Estos documentos habían sido producto de la renovación de los principios ideológicos del PAN, iniciada por Christlieb y que pretendió continuar González Morfín, dándole un tratamiento especial y subordinando las demás actividades del partido. Conchello, uno de los consejeros que cuestionaron la plataforma para 1976, señaló que el documento, en lugar de decir que "'La verdadera oportunidad de Acción Nacional en el momento ... consiste en mantenernos fieles a nuestros principios, a nuestros Estatutos', debería hacer un vigoroso llamado a la conciencia pública a compartir nuestra lucha para acabar con el estado de injusticia".<sup>16</sup> Esta propuesta fue desechada, pero expresó el nivel al que habían llegado las diferencias entre ambas fracciones.

La candidatura presidencial fue disputada por tres militantes: Pablo Emilio Madero, Salvador Rosas Magallón y David Alarcón Zaragoza. El primero representaba a la fracción encabezada por Conchello; los otros dos representaban a la otra. De ellos, el tercero tuvo muy poco respaldo de los delegados panistas.<sup>17</sup>

En apoyo a Madero hablaron Conchello, Correa Rachó y Luis J. Prieto. En favor de Rosas participaron Jacinto Guadalupe Silva, Celia de Hernández y Manuel Gutiérrez; por el tercero participaron en el debate Diego Fernández de Cevallos y González Torres. Durante la polémica los simpatizantes de los a la postre candidatos perdedores cuestionaron en repetidas ocasiones a Madero y su equipo.

---

16. *La Nación*, 29 de octubre de 1975, p. 9.

17. Entrevista con Abel Vicencio Tovar, 3 de diciembre de 1992.

## Elección de candidato presidencial 1975.

Candidato	1a.		2a.		3a.	
	No.	%	No.	%	No.	%
Madero	495	58.99	483	57.5	499	53.5
Rosas	252	30.03	357	42.5	390	46.42
Alarcón	93	10.96	-	-	-	-

Fuente: *La nación*, 29 de octubre de 1975.

Después de tres votaciones y sin que ninguno de los tres precandidatos hubiese logrado el porcentaje reglamentario para ser candidato oficial, el pleno acordó posponer la Convención.

En noviembre, en tanto, el CEN convocó al Consejo nacional para discutir los problemas internos, que habían obligado a suspender la decisión sobre el abanderado panista. El presidente nacional recibió el respaldo de los consejeros e impugnó la actitud divisionista de ciertos militantes y reiteró la posibilidad de que quedaran fuera del partido si continuaban con esas actitudes.

A pesar del respaldo del Consejo a la dirigencia, la dinámica interna continuó marcada por la controversia, a tal grado que González Morfín presentó su renuncia el 13 de diciembre de ese año. El doctrinarismo de su fracción y el rechazo a las posiciones protagónicas y contestatarias de los disidentes salieron a relucir en la carta en la cual anuncio su dimisión.

"... se imponía ... la necesidad de mantener y desarrollar en forma congruente el pensamiento de Acción Nacional ... Para lograr este fin, era necesario subrayar constantemente la importancia del pensamiento verdadero en las tareas políticas del partido, aun a riesgo de ocasionar críticas en contra de lo intelectual y de los 'intelectuales' en la política ... No hace falta mucha agudeza para descubrir que el esfuerzo conjunto en defensa de la unidad disciplinada y de la actividad inspirada por el pensamiento tenía que encontrar obviamente



oposición, críticas y ridiculización frecuente".18

Raúl González Schmall, secretario general del partido, fungió como presidente interino durante unos cuantos días de diciembre. El Consejo eligió a Manuel González Hinojosa como el nuevo dirigente en ese mismo mes, luego de que José González Torres y el propio presidente interino declinaran sus respectivas postulaciones. Al parecer, la fracción conchellista se encontraba seriamente deslegitimada por las prácticas divisionistas. Pero hubo razones de mayor peso: en primera instancia, no contaba con las simpatías de la mayoría de los consejeros; en segunda, no había podido atraer a más simpatizantes entre los demás comités regionales y particularmente del D.F. Si se recuerda, tanto el CEN como el CDR de la capital del país contaban con un elevado número de representantes en el Consejo. Debido a esto el control o apoyo que se obtuviera de ellos favorecería a una u otra posición. De esta forma la dirigencia nacional mantenía (y mantiene) su predominio sobre las dirigencias regionales o estatales.

La gran mayoría de los miembros del CEN eran integrantes o simpatizantes de la fracción doctrinaria o, por lo menos, eran contrarios a los conchellistas. Esto sería evidente en los siguientes acontecimientos internos.

Ya con un nuevo equipo dirigente, el Consejo convocó a la convención extraordinaria para postular candidato a la presidencia. En ella las cifras fueron las siguientes:

---

18. *La nación*, 7 de enero de 1976, p. 4.

Elección de candidato presidencial en la Convención  
Extraordinaria de 1976.

○	○	○	○	○	○
○ Candidato	○	○ Madero	○	○ Rosas	○ Abstención
○	○	○	○	○	○
○	○	○ Belden	○	○ Magallon	○
○	○	○	○	○	○
○ Primera	No. ○	○ 499	○	○ 363	○ -
○	○ %	○ 57.88	○	○ 42.12	○ -
○	○	○	○	○	○
○ Segunda	No. ○	○ 546	○	○ 316	○ -
○	○ %	○ 63.35	○	○ 36.05	○ -
○	○	○	○	○	○
○ Tercera	No. ○	○ 557	○	○ 304.5	○ -
○	○ %	○ 64.8	○	○ 35.5	○ -
○	○	○	○	○	○
○ Cuarta	No. ○	○ 601.5	○	○ 260.5	○ -
○	○ %	○ 68.78	○	○ 30.22	○ -
○	○	○	○	○	○
○ Quinta	No. ○	○ 609.5	○	○ 249.5	○ 10
○	○ %	○ 70.71	○	○ 28.94	○ -
○	○	○	○	○	○
○ Sexta	No. ○	○ 610.5	○	○ 242.5	○ -
○	○ %	○ 70.76	○	○ 28.08	○ -
○	○	○	○	○	○
○ Séptima	No. ○	○ 629	○	○ 228	○ -
○	○ %	○ 72.96	○	○ 26.45	○ -
○	○	○	○	○	○

Fuente: *La nación*, 4 de febrero de 1976, p. 10.

Después de la segunda votación se acordó la presentación de dos oradores en favor de los candidatos, uno para cada uno. Los principales representantes de las fracciones aparecieron nuevamente: Conchello y González Morfín.

Después de la tercera ronda, Diego Fernández de Cevallos propuso sacar un tercer candidato, cosa que no fue aceptada por la mayoría. El CEN y el presidente dialogaron con Rosas para que retirara su candidatura, pero no aceptó, aunque dejó a sus seguidores en libertad de votar por quien desearan. González Hinojosa manifestó la algidez de la contienda y la posición de su fracción (que era la que ocupaba los puestos dirigentes) al hacer alusión a la decisión que parecía estaba por tomarse y por terminar de

favorecer a sus contrincantes:

"Es muy seria la responsabilidad del partido, y más la del candidato. Señalo algunas: primero, la campaña misma ...

" Segundo, tanto la ideología y la doctrina, la vida institucional del partido, con sus jerarquías y sus valores, no debe ser alterada ni por mayorías del 70 por ciento. Si ha habido reticencias por Madero, es porque se ha alterado la institucionalidad del partido. Si siguieran las prácticas de Conchello y de Madero, se destruiría al partido, y la dirección no está dispuesta a permitir que esto ocurra.

"Tercero: no se pide seguir ciegamente al Jefe, pero sí que debe haber el reconocimiento de una jerarquía apta con el apoyo de todos.

"Cuarto: algo quizá más importante: enfrentarnos a un régimen podrido y caduco pero siempre salvaguardando el orden jurídico y jerárquico interno. Si algunos piensan que por haber ganado una candidatura, como parece que lo van a lograr, podrán apoderarse del partido y hacer de él lo que quieran, desde ahora lo digo y muy claro: están rotundamente equivocados."19

Luego de la sexta votación el CEN propuso una ronda más, que arrojó prácticamente el mismo resultado. El líder nacional solicitó a los contendientes que renunciaran para postular a un tercer candidato. Ninguno de ellos aceptó, por lo que González Hinojosa, en calidad de presidente del partido, dio por terminada la sesión y anunció que el PAN se quedaba sin candidato a la presidencia de la República.

La decisión anunciada por González Hinojosa fue violentamente cuestionada por los seguidores de ambos candidatos, que además de insultarse entre sí atacaron verbalmente a la dirigencia nacional. Una de las propuestas de la fracción pragmática (que Conchello manifestó en la tribuna) había sido que se reconociera la mayoría de Madero y se le declarara candidato a pesar de no alcanzar el porcentaje reglamentario para ello. La propuesta no tuvo respuesta del CEN, que pudo haberla asumido como suya para

19. *La nación*, 7 de febrero de 1976, p. 15. Subrayados del autor.

evitar mayores diferencias. Las pugnas entre fracciones impidieron que el CEN actuara en función de la mayoría de los convencionistas.

### *Características de la crisis*

Estos acontecimientos son muestra del punto más grave de la crisis de Acción Nacional. Varios elementos pueden destacarse para definirla no sólo como una crisis, sino como un proceso de re-fundación del partido.<sup>20</sup> En primer lugar, la ruptura del liderazgo panista, expresado en: a) autoridades formales e informales, con actividades paralelas; b) desconocimiento de las normas estatutarias, en particular sobre la selección de candidatos a puestos de elección; c) desvanecimiento de las costumbres o tradiciones políticas en los procesos de selección de dirigentes y candidatos.

En segundo lugar, la conformación de fracciones por poder, es decir, grupos que en otros momentos solamente habían aparecido como simples fracciones de opinión, ideológicas, ahora tenían un perfil sumamente diferente: a) fuertemente cohesionadas; b) una de ellas tenía el control de los principales órganos de dirección, a saber, la presidencia nacional, el CEN y el Consejo Nacional, mientras que la otra tenía ascendiente sobre varios comités regionales y en la diputación federal; c) ambas fracciones controlaban un órgano de comunicación interno: una, la revista *La nación*, y la otra el órgano denominado *La batalla* (que desde sus orígenes a finales de los sesentas había sido dirigido por Conchello); d) una de las fracciones mantenía

---

20. O'shaughnessy, en su multicitada obra, afirma que en esta época el partido sufrió un proceso de des-institucionalización. La autora maneja esta idea a lo largo de su trabajo. Sin embargo, la noción de institucionalización es distinta a la que hemos manejado aquí. De hecho, el concepto en O'shaughnessy hace referencia a la forma en que el partido se ubicó dentro del sistema político. La noción de Panebianco alude a un proceso de maduración de la organización partidista.

presencia en los diarios nacionales, utilizándolos como medio para fortalecer su imagen al interior del partido.

En tercer término, la no participación en el proceso electoral. Un partido con una larga tradición de participación en elecciones federales no había logrado postular candidato presidencial, lo cual trajo una significativa reducción de votos, una menor difusión de su doctrina y también ciertas campañas propagandísticas en su contra que alimentaron las diferencias internas.

En cuarto, la salida de no pocos dirigentes panistas y, por supuesto, de las bases sociales de tales dirigentes. Algunos miembros abandonaron el partido debido a la derrota sufrida por la fracción conchellista y otros por la misma situación de caos y división. Esto fue evidente en las elecciones federales, donde Acción Nacional alcanzó un reducido número de votos y no obtuvo triunfos relevantes en las diputaciones federales. De obtener el 14.70 % de la votación total en 1973 en las elecciones de diputados de mayoría, en 1976 alcanzó sólo el 8.45 %.<sup>21</sup>

Prácticamente desde febrero de 1975 a 1978 las luchas internas estuvieron a la orden del día. La aguda división fracturó al partido e impidió el liderazgo legítimo de alguna de las dos fracciones durante varios años. Una de las razones de esta deslegitimación fue la falta de formación de cuadros dirigentes debido, en última instancia, tanto al cerrado núcleo dirigente como a la carencia de profesionalización del aparato técnico y del mismo cuerpo de dirección. Ya desde principios de los sesentas González Hinojosa había señalado que las diferencias entre abstencionistas y participacionistas entre 1969-1970 se debían a una brecha generacional, consistente en la extinción paulatina de los fundadores o de los viejos dirigentes panistas, sin que se ejecutaran acciones de fortalecimiento y extensión de nuevos cuadros partidistas.<sup>22</sup>

21. Fernández, Paulina y O. Rodríguez Araujo, *Op. cit.*, p. 220.  
22. PAN, *Las bases de la modernidad*, México, EPSSA, 1991, p. 16 y 27.

Es decir, el núcleo dominante se había mantenido cerrado, y sumamente controlado por la primera generación de panistas. En los primeros diez años por el propio Manuel Gómez Morín. Ya en los setentas, el liderazgo que había dejado el principal fundador en 1949, el que habían asumido el resto de los viejos dirigentes católicos y liberales; ese liderazgo panista se había perdido con la muerte de la mayoría de esos personajes o debido a la declinación de sus personalidades por lo avanzado de su edad. En los setentas ese liderazgo ya no tuvo razón de ser para una fracción que ante todo pretendía ocupar los principales puestos de dirección para lanzarse y lanzar a la organización a una franca lucha electoral, con un discurso contestatario pero atractivo para todos los ciudadanos, y siguiendo una política de puertas abiertas a todos los sectores de la sociedad.

#### **El proceso de negociación entre las fracciones**

La fracción doctrinaria pudo superar a la disidencia utilizando los métodos establecidos en los mismos estatutos. En efecto, a pesar de que en las convenciones nacionales la otra fracción tenía de su lado a la mayoría de los delegados panistas, no consiguió la candidatura por el requisito de porcentaje mínimo y porque el CEN no quiso apoyarlo. En este proceso resultó sintomático -además de la división- el manejo discrecional que puede tener el CEN sobre los acuerdos del partido echando mano de las normas internas. A pesar de contar con el respaldo de más de dos tercios de los delegados, Madero no fue candidato. El CEN, que tenía la facultad de decidir en última instancia algún mecanismo que destrabara la situación, prefirió actuar según su propia posición. Con ello las diferencias se ahondaron y se trató de aplicar las sanciones estatutarias a la disidencia.

En el transcurso de los acontecimientos el CEN acusó

a los dirigentes de estar involucrados con grupos de ultraderecha (en particular con intereses empresariales de Nuevo León, en donde se encontraba el entonces poderoso Grupo Monterrey) y cuestionó su actitud en contra de los órganos de dirección partidista. Por ello, exhortó a retirarse de las actividades del partido durante dos años a Conchello, Madero, Bátiz y Alejandro Cañedo (dirigente del Comité Regional de Puebla). Asimismo, también acordó no convocar a una nueva convención para elegir candidato, con lo cual ratificaba la decisión adoptada por el presidente nacional en aquella ríspida convención de las siete rondas de votación.<sup>23</sup>

La fracción pragmática respondió nuevamente a los acuerdos tomados por el CEN promoviendo a través de los comités regionales de Campeche, Colima, Chiapas, Tamaulipas, Durango, Oaxaca, Yucatán, Puebla, Nuevo León y San Luis Potosí una reunión del Consejo Nacional, como un claro cuestionamiento al hecho de que la dirigencia nacional no convocara a una nueva convención. El CEN vetó estos acuerdos

---

23. El dos de febrero de 1976, en conferencia de prensa, Miguel González Hinojosa explicó las razones de la "exhortación" para que estos militantes abandonaran el partido. A Conchello se le acusó de la formación de un grupo que lo apoyaba y que había pretendido reelegirlo. Dicho grupo había asumido actitudes antagónicas en contra del CEN ya desde el mismo periodo de Conchello. El ex presidente, además, luego de terminar su periodo siguió actuando como jefe, postuló en forma ilegal a candidatos en Hidalgo y apoyó la precandidatura de Madero. El grupo disidente, además, había hecho uso de la prensa para hacerse propaganda y para atacar al CEN y a su presidente. Este grupo también denominado "conchellista-maderista" había "integrado delegaciones numerosas con elementos de filiación panista, elementos de dudosa filiación o francamente extraños al PAN para asistir a la convención de octubre y a la de enero". En tales reuniones los que encabezaban a ese grupo fueron los responsables de las agresiones verbales y físicas en contra de la dirigencia. Además, González Hinojosa declaró abiertamente que había "ciertas coincidencias, repetidas coincidencias en sus posturas ideológicas y en algunos casos en los procedimientos de estos dos personajes [Madero y Conchello] cuando menos, con algunos grupos empresariales de Monterrey y de otras partes de la República". Los valores sostenidos en el plano ideológico por estos militantes se asemejan a los de "grupos de derecha de perfiles fachistas, abiertamente en pugna con la esencia misma de la doctrina y las ideas de Acción Nacional". *La nación*, 18 de febrero de 1976, p. 18 y ss.

por tres razones: porque varios de los comités que suscribían la convocatoria no eran reales, porque no se había presentado la petición al CEN y porque era injustificada la petición dado que éste se había apegado en todo momento a lo establecido por los estatutos. A pesar de ello, la dirigencia convocó al Consejo para discutir, una vez más, la situación interna.

Esta reunión se llevó a cabo en febrero de 1976. En ella los disidentes impugnaron al CEN y demandaron su remoción. Una de las críticas que habían planteado en la prensa al respecto era que varios de los dirigentes nacionales tenían compromisos con el gobierno para evitar que el partido postulara candidato presidencia para las elecciones. A cambio de conseguir esa postura, se decía, los dirigentes lograrían convertir su empresa Financiera SOPIMEX en banco, lo cual les daría grandes dividendos. Por otro lado, también los conchellistas pusieron en duda la limpieza de los manejos financieros del partido, en particular lo referente a los concursos y rifas que hacía la Comisión de Promociones. 24 Esta instancia estaba a cargo de Juan Manuel Gómez Morín, hijo del principal fundador. La acusación directa al descendiente del principal líder original panista muestra la crisis de liderazgo prevaeciente en esta coyuntura.

Estas impugnaciones no pasaron a mayores puesto que los disidentes no las sustentaron ampliamente y prefirieron retractarse en la reunión. La parte institucional hizo lo que le correspondía al responder con informes de las finanzas del partido y afirmando que la labor en dicha empresa se hacía a título individual y no a nombre del

---

24. Según *La nación*, en la reunión del consejo la fracción doctrinaria dio respuesta a estas acusaciones: por un lado, se indicó que en la financiera participaban Juan Manuel Gómez Morín y Alfonso Arronte (en calidad de funcionarios); José González Torres (como secretario del Consejo de Administración), Juan Landerreche Obregón (como abogado) y Mauricio Gómez Morín, Enrique Creel Luján, Luis H. Alvarez y Francisco Valdés y Félix (como consejeros). *La nación*, 3 de marzo de 1976, p. 10.



partido. También se rechazó tajantemente la versión del supuesto acuerdo con el gobierno.

Ciertamente el gobierno federal se había mostrado preocupado, pero más bien por la falta de candidato de parte del PAN. Parece ser que incluso el secretario de Gobernación había pedido al partido que reconsiderara su postura.

Las denuncias de parte de los pragmáticos pretendían poner en evidencia a la fracción dirigente. Era una respuesta también a la denuncia de su relación con grupos empresariales extraños a Acción Nacional.

### La relación entre la fracción pragmática y los empresarios

La cercanía de la fracción pragmática con el Grupo Monterrey fue una de las versiones comúnmente manejadas por la prensa y por no pocos analistas del partido para supuestamente explicar la actitud de Conchello y su grupo.<sup>25</sup>

En efecto, Pablo Emilio Madero era por esa época consejero suplente del Consejo de Administración de la empresa Vidrio Plano, consejo que estaba presidido por Adrián Sada Treviño. Además, era el director de ventas de dicha empresa, integrante del denominado Grupo Monterrey. Por su parte, como ya se mencionaba antes, Conchello había trabajado en el Centro Industrial de Productividad y después en el Departamento de Relaciones Públicas de la Cervecería Moctezuma, en su planta de Monterrey. En ese entonces el Consejo de la cervecería era encabezado por Alberto Bailleres. Esta empresa era la punta de lanza del Grupo CREMI, instalado principalmente en la región centro del país.<sup>26</sup>

---

25. Al respecto consúltese a Nuncio, Abraham, *El PAN, alternativa democrática o proyecto empresarial*, México, Ed. Nueva Imagen, 1986, p. 21. Además, aunque tiene ciertos matices, el de Jarquín y Romero, *op. cit.*, p. 66.

26. Concheiro, Elvira, Et. al., *op. cit.*, pp. 70 y 24. Habría que considerar que según esta fuente el grupo Monterrey y el Grupo CREMI no

En función de estos datos se decía que la fracción encabezada por estos dirigentes era promovida y dirigida por el Grupo Monterrey como una forma de presión para que el gobierno de Luis Echeverría Alvarez no continuara afectando los intereses de la iniciativa privada con algunas medidas de política económica. Pero ya hemos visto en este trabajo que la posición asumida en la década de los setentas por estos líderes tenía (cuando menos) un claro antecedente en la historia partidista: la fracción juvenil de finales de la década de los cincuentas y principios de los sesentas. Hacía aproximadamente quince años que había existido un grupo de dirigentes que se empeñó en hacer del partido una genuina fuerza electoral (en ese grupo incluso se vió involucrado Luis H. Alvarez, que en los setentas apareció como simpatizante de las posiciones doctrinarias).

En otro plano, también es conveniente apreciar la dinámica de los grupos empresariales de la época para evaluar si verdaderamente la iniciativa privada tenían interés en hacer del PAN un instrumento de presión a su servicio.

**El entorno político**

*Los empresarios y el gobierno en el sexenio 1970-1976*

La segunda mitad del sexenio del presidente Luis Echeverría se caracterizó por una constante lucha en el plano político entre el poder ejecutivo (en particular el presidente de la República y la Secretaría del Trabajo) y los grupos empresariales más conservadores encabezados por el de Monterrey. La política económica que Echeverría había propuesto para superar los primeros síntomas de la crisis

---

tenían conexiones claras y, además, pertenecían a diferentes fracciones empresariales de la época, por lo cual la idea de que Conchello y Madero eran influidos por la iniciativa privada regiomontana no es, al menos, exacta.

económica que comenzaba entonces no fueron del agrado de los empresarios. Por otra parte, la disidencia armada y las luchas sindicales de entonces, así como la falta de una respuesta firme de parte del gobierno; al respecto, generaron mayor incertidumbre entre la iniciativa privada. La fracción más extremista, la del norte, había hecho ostensibles los desacuerdos entre empresarios y gobierno, en particular desde el asesinato de Eugenio Garza Sada, uno de los conspicuos representantes de esta fuerza política, a manos de la guerrilla urbana en 1974. A pesar de su oposición, Echeverría mantuvo sus políticas, sin considerar el disgusto (hasta cierto punto sin mucho sustento) de estos grupos. Pero durante los dos últimos años tuvo que soportar sus impugnationes.

A finales del sexenio el gobierno tuvo que afrontar una extensa campaña de "rumores, paros empresariales, salida de capitales, ocultamiento y escasez ficticia de productos, reducción del volumen de inversiones"<sup>27</sup> que hicieron mella en su legitimidad y pusieron en duda su estabilidad.

Prácticamente a la par de estos acontecimientos, en mayo de 1975 la iniciativa privada formó el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), en el que se reunieron todos los organismos empresariales existentes para formar un frente común y poder establecer un diálogo o negociación con las instituciones gubernamentales.<sup>28</sup>

La iniciativa empresarial, entonces, estableció sus propios cauces para manifestar su descontento con el

---

27. Saldívar, Américo, *Ideología y política del Estado mexicano (1970-1976)*, México, Siglo XXI, 5a. ed., 1986, p. 181.

28. La dirigencia nacional del PAN vio de manera crítica la fundación del Consejo. Al respecto, señaló que a pesar de las posiciones encontradas, los intereses del gobierno y de los empresarios eran coincidentes. Con respecto al documento patronal de fundación del CCE, la dirigencia panista indicó que en dicho organismo se "mantiene una posición clasista, egoísta, que se olvida de los puntos de vista de otros grupos que tiene demasiado en cuenta el bien de sus agrupaciones y se olvida del bien común". Además, apuntaba que "tiene una visión totalmente parcial de los problemas económicos de México y de la empresa privada". Citado por Concheiro, et.al., *Op. cit.*, p. 324.

gobierno echeverrista: creó una institución cúpular para actuar en la escena política y guardó distancias con respecto a la participación política en partidos, aunque sus puntos de vista al respecto comenzaron a cambiar desde entonces. Sería hasta la década de los ochentas cuando algunos mostrarían su intención de pasar a la arena electoral y luchar por sus intereses en ese terreno. Pero en los setentas esta vía no parecía ser la adecuada para ello.

Es posible, sin embargo, que el clima político de ese momento haya influido en la beligerancia de la fracción pragmática dentro del PAN.<sup>29</sup> De hecho, las actitudes y críticas de Conchello en su época de dirigente se radicalizaron desde el principio, cuestionando también varias de las políticas indeseables para los empresarios. El abandono de los principios para ensalzar una censura simplista hacia estas posiciones fue lo que lo distanció del resto de los dirigentes. Después de perder la reelección, Conchello y su grupo conservaron sus posiciones, impulsados por la complicada situación que prevalecía en ese momento en el país y tomando en cuenta las posibilidades reales de que la organización alcanzara una posición sobresaliente en el proceso de sucesión presidencial que se avecinaba.

Si esto es cierto, la fracción pragmática trataba de manejar en su favor y en favor del partido mismo el contexto político en el que se desenvolvía. Los acontecimientos de la política nacional de la coyuntura de crisis del partido alimentaron las posiciones más extremistas y la necesaria participación del partido en los comicios. Pero, desde nuestro punto de vista, este no fue el factor determinante de las posiciones de la disidencia de Acción Nacional. En todo caso, las irreductibles posiciones de esta fracción panista no consiguieron influir decisivamente en el partido

---

29. Entrevista con Abel Vicencio Tovar, 3 de diciembre de 1992. Vicencio incluso plantea que es probable que el gobierno haya influido más en la crisis que los empresarios mismos, simplemente con el fin de debilitar a la organización.

debido a la falta de control de los principales puestos de dirección internos. La oposición que manifestó la otra fracción fue muestra de que el partido estaba lejos de ser (tal como se manejaba y se maneja todavía hoy) un instrumento de la burguesía.<sup>30</sup>

#### La resolución inicial de la crisis interna

Más allá de las características del entorno, que influyó significativamente en la división interna, la lucha en el partido prevaleció aun después de que el proceso de selección de candidato fue finiquitado por el Consejo de febrero de 1976, en el cual se hicieron las acusaciones de intereses "extraños" de parte de la fracción pragmática. Luego de zanjar diferencias, los consejeros acordaron remitir a la Comisión de Vigilancia del partido el procedimiento que se seguiría a los acusados de disidentes. Tal comisión fue auxiliada oficialmente por los viejos panistas González Torres, Preciado Hernández y Landerreche Obregón. También colaboraron en esta delicada encomienda José G. Minondo y Antonio Rosillo Pacheco. Durante todo el proceso de crisis, algunos de los viejos militantes (sobre todo González Torres y Preciado) tuvieron que asumir el papel de mediadores entre las fracciones, aunque de hecho no fueron eficaces. Por ello, la hipótesis sobre el resquebrajamiento del liderazgo interno se confirma.

En 1976 el Consejo aprobó la participación en las elecciones federales con candidatos a diputados y senadores. Propuso la discusión acerca de las posibles sanciones a los exhortados a abandonar el partido, aunque buena parte de los consejeros se inclinaron en favor de que se revocara el señalamiento (principalmente Guillermo Prieto Luján, del

30. Para una mejor apreciación del conflicto gobierno-empresarios, cfr. Concheiro et. al., *idem*, pp. 123-131; Martínez, Juan Manuel, *op. cit.*, pp. 165-242. Con respecto a la caracterización del PAN como un partido empresarial o proempresarial, véase Nuncio, Abraham, *Op. cit.*, y Jarquín, y Romero, *Op. cit.*

Comité Directivo de Chihuahua).

Después de incontables reuniones de diálogo entre los representantes de la dirigencia, los agentes mediadores y los líderes de la fracción pragmática, en septiembre de 1976 el Consejo se reunió de nueva cuenta y eximió de toda culpa a Madero, Bátiz y Cañedo. En el caso de Conchello, el Consejo conoció y aceptó la solicitud de licencia que pidió para sustraerse de toda actividad del partido durante un año (de septiembre de 1976 a septiembre de 1977).<sup>31</sup>

En el Consejo anterior a estas resoluciones se integraron doce personas más al CEN, a petición del propio dirigente nacional: Antonio Rosillo Pacheco, Francisco Javier Aponte, Jovita Granados, José Lozano Padilla, Juan Antonio García Villa, Ignacio Bustillos, Pedro Dufour, Esteban Zamora Camacho, Carlos Petersen Biester, Raúl Garza Sloan (simpatizante de Conchello) y Gustavo Molina Ibarra (el único del D.F.).

La fracción pragmática tuvo que reparar en el hecho de que no contaba con la mayoría de los consejeros. Después del proceso electoral buscaron evitar ser sancionados, argumentando siempre que no era justificable la actitud que la dirigencia había tomado. Hasta que la mayoría de las voces comenzaron a ser numerosas en su contra, Madero Conchello y Bátiz, principalmente, empezaron a hacer una autocrítica de su actitud. Empero, el principal dirigente de esta fracción tuvo que retirarse de las actividades partidistas para lograr que se llegara a un acuerdo aprobado por todos los consejeros panistas.

La actividad disidente de esta fracción, a pesar de

---

31. En la última comisión que redactó los acuerdos que aprobó el consejo participaron miembros de la fracción doctrinaria: Luis H. Alvarez, Norberto Corella, Miguel Estrada Iturbide, María Elena Alvarez, José Lozano Padilla, Juan Manuel Gómez Morin y González Hinojosa. En dichos acuerdos la dirigencia también reconoció que había actuado según los estatutos "aunque pudieran ser discutibles la forma y la oportunidad con que lo hizo". Planteó la necesidad de nuevas reformas a los estatutos y señaló expresamente la inconveniencia de ventilar cuestiones internas en los medios de comunicación masiva.

todo, no cesó en esta fecha. Todavía a finales de 1977 el Comité Regional de Nuevo León, encabezado por Madero, propuso una serie de reformas estatutarias que calificó de "imprescindibles" para la vida del partido. Una de ellas "fue la de constituir una comisión que escuche a quienes de alguna manera se hubieran sentido agraviados por decisiones de los órganos dirigentes". Para su mala fortuna, la comisión fue integrada por simpatizantes de la fracción doctrinaria: Rafael Preciado Hernández, Abel Vicencio Tovar y Juan Landerreche Obregón.

Para esas fechas Conchello ya se encontraba de regreso. Sin embargo, el dirigente nacional (González Hinojosa) lo excluyó públicamente de lo que llamó una "persistencia de grupos" divisionistas internos. Las diferencias comenzaban a diluirse, pero el costo había sido enorme.

## CAPITULO 4

### LA RECOMPOSICION INTERNA

(1977-1983)

#### **La influencia del entorno: la Reforma Política.**

En 1977 el PAN fue sacado de su dinámica interna hacia el entorno debido a la Reforma Política del gobierno de José López Portillo.

Esta reforma tenía su razón de ser en el escenario de las elecciones federales de 1976, que fue excepcional pues el candidato del PRI se presentó sin contrincante alguno; el PAN se quedó sin abanderado y el PARM y el PPS apoyaron al del partido gobernante. Es cierto que el PCM se presentó en la contienda de manera independiente con la candidatura del viejo líder ferrocarrilero, Valentín Campa, pero su campaña fue más simbólica que real y por supuesto no reconocida en el escrutinio oficial.

De cara a esta situación, el nuevo gobierno se propuso hacer una reforma a la legislación electoral con el objetivo de ampliar el espectro de partidos participantes en las elecciones. La intención de fondo era establecer la vía electoral como un alternativa viable de transformación social en lo formal y, con ello, generar una mayor pluralidad con la integración de nuevas fuerzas políticas, en particular las de izquierda. Cabe recordar que durante mucho tiempo estas organizaciones se habían caracterizado por el rechazo a las elecciones como una forma de realizar cambios en la sociedad. Baste recordar que algunos sectores se habían radicalizado al grado tal de utilizar la violencia para ello. Por otro lado, el debilitamiento del PAN probablemente hizo pensar al gobierno que los días de esta organización estaban contados y que era necesario fomentar el crecimiento y consolidación de nuevas fuerzas



alternativas.

La Reforma Política, pues, pretendió recuperar la legitimidad del sistema electoral y, por ende, garantizar la legitimidad de los futuros gobiernos emanados de los comicios. Los aspectos fundamentales de la reforma fueron: incremento de la representación proporcional en la Cámara de Diputados; reconocimiento a los partidos políticos, manifestado en nuevas prerrogativas y financiamiento para el desarrollo de sus actividades; posibilidades de registro de nuevos partidos o asociaciones políticas nacionales.<sup>1</sup>

Las fracciones internas del PAN tuvieron ciertas coincidencias en la crítica dirigida a la propuesta gubernamental de reforma a la legislación electoral. En el mensaje de González Hinojosa al Consejo reunido a finales de 1977, impugnó abiertamente la iniciativa presidencial de modificaciones a la ley electoral al señalar:

"La intención es transparente: mediante un mayor número de escaños en la Cámara de Diputados federal, la perspectiva de diputados locales y la participación en el gobierno de ayuntamientos, se pretende conformar a los partidos políticos con su situación de permanentes minorías ... [Nosotros] reclamamos la reforma a fondo con base en el respeto al voto, en la supresión de controles, en la voluntad de cambio democrático y en el respeto a la naturaleza, funciones y fines de las comunidades intermedias".

Con respecto a la posibilidad de registro de nuevos partidos, el dirigente apuntaba "el peligro de una atomización de la opinión pública al multiplicarse los grupos de distintas tendencias y del fortalecimiento de la extrema izquierda con el beneplácito de los izquierdistas incrustados en el régimen". En este caso, daba cuenta del peligro para el propio partido de la presencia, por un lado, de los sinarquistas (que habían constituido el Partido

1. Cfr. Rodríguez Araujo, Octavio, *Op. cit.*; Alonso, Jorge y Alberto Aziz Nassif, *Reforma política y deformaciones electorales*, México, Cuadernos de la Casa Chata, 1984, pp. 51-108.

Demócrata Mexicano en 1975) y, por otro, de las organizaciones comunistas y socialistas que ya estaban constituidas o en vías de hacerlo: PCM, Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT), Partido Socialista de los Trabajadores (PST) y Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT). Finalmente, González Hinojosa hacía alusión a que "la ley establece una serie de ayudas de carácter económico a los partidos, que puede producir una dependencia del Estado, totalmente inaceptable para Acción Nacional".<sup>2</sup>

El partido blanquiazul solicitó la suspensión de la discusión de la nueva ley. La Secretaría de Gobernación se desentendió de dicho reclamo. El PAN, sin embargo, tuvo varias reuniones con el PCM, PST y PMT para discutir la iniciativa del Ejecutivo.

La inclusión de nuevas fuerzas en la liza electoral a partir de esta reforma política forzó a los panistas a buscar la reconstrucción de su partido, so pena de sucumbir en los futuros procesos electorales ante adversarios tales como el PDM, que tenía puntos en común con la doctrina panista, así como frente a varios partidos de izquierda que se reclamaban representantes o voceros de amplios grupos sociales y apoyaban luchas populares, en particular desde 1968. El ingreso de estos partidos y la serie de reconocimientos y apoyos que se ofrecieron en la nueva ley, (llamada Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales, LFOPPE) daban cuenta también de que el gobierno pretendía aportar lo necesario para fortalecer a los partidos y, de esta forma, consolidar el sistema electoral como el único espacio de lucha legítimo para todas las organizaciones políticas.

En este marco, el PAN se veía obligado a reintegrarse a la actividad electoral y con mayor empeño que antes. Paradójicamente, la iniciativa gubernal estaba

2. Mensaje de González Hinojosa al Consejo Nacional, reunido el 10 de diciembre de 1977, *La nación*, 28 de diciembre de 1977, pp. 5 y 6.

dando la razón a la fracción pragmática en lo que respecta a su posición electoralista. En efecto, la nueva reforma creó un sistema electoral que antes no existía o que no tenía validez significativa para la disputa por puestos públicos de elección. A partir de 1977 y de la inclusión de nuevos actores electorales, el PAN difícilmente podía sustentar una posición cívica, alejada de los comicios, so pena de aislarse y quedar fuera de la contienda. Si hasta los partidos que durante la mayor parte de su vida habían vivido en la clandestinidad por convicción propia (p. ej. los comunistas), ahora estaban integrados al marco legal, el PAN, partido que tradicionalmente había transitado por estas vías, no podía más que reiterar su posición y disponerse a participar mejor organizado y con mayor ímpetu que antaño.

La posición electoralista de una de las fracciones panistas y (la pragmática) logró un respaldo tácito en el acontecer externo. Las posiciones pragmáticas (que se habían caracterizado por su marcado electoralismo y por el manejo de un discurso dirigido "a las masas") se vieron respaldadas por la dinámica del sistema electoral de la nueva época. De esta forma, sin que se volvieran a generar las contradicciones internas de los años recientes, a partir de 1978 (con la designación de Abel Vicencio Tovar como dirigente nacional, quien fue uno de los principales mediadores entre los grupos durante el conflicto<sup>3</sup>) el partido comenzó a mostrarse preocupado por la consolidación de su espacio en el sistema electoral, por su participación en las elecciones, dejando en un plano secundario la labor de adoctrinamiento cívico, característica fundamental durante varias décadas.

Vicencio intentó conciliar a las fracciones buscando su integración al núcleo dirigente. Pero los doctrinarios se negaron. Los diputados Jacinto Guadalupe Silva, Sergio Lujambio y Guillermo de Cárcer no aceptaron participar en el

---

3. Entrevista con Abel Vicencio Tovar, 3 de diciembre de 1992.

CEN. Conchello los tachó de "diputados centaveros", lo cual generó un conflicto menor que es posible haya desencadenado la escisión poco tiempo después.<sup>4</sup>

En 1978 las dificultades internas continuaron apareciendo. En ese año hubo un acontecimiento que puso fin a los conflictos: un sector de la fracción doctrinaria, encabezado por Efraín González Morfín, abandonó el partido. Este dirigente dio a conocer ante el Consejo Nacional del 25 de febrero un documento donde planteó su renuncia, impugnando tanto la Reforma Política como la actitud de Acción Nacional respecto a ella. En el documento afirmó:

"El partido ha optado por un camino de 'activismo electoral obcecado', contrario al bien de México, se ha integrado a una apariencia de poder, diseñada para la corrupción y para reforzar la autocracia política, que le quita el poder de decisión y lo hace socio en el sistema de perpetuación del poder..."

Ante ello, González Morfín apuntaba que:

"...no tiene sentido ni moralidad la participación electoral ... En la comprensión y adaptación a la realidad histórica concreta [el PAN] debe ... reconocer la participación electoral como contraria al bien de México"<sup>5</sup>

El rechazo al perfil electoralista es evidente en su renuncia. De hecho, en el largo plazo la fracción derrotada en la crisis fue la doctrinaria. Raúl González Schmall, Julio Senties (miembro del CEN y del Consejo Nacional), el diputado Francisco Pedraza y Javier Boesterly (oficial mayor del partido) salieron junto con González Morfín. Unos días más tarde también renunciaron David Alarcón, José Herrera y Mauricio Gómez Morin.

4. *Proceso*, 18 de septiembre de 1978, p. 25.

5. *Proceso*, 10 de abril de 1978, p. 10-11. Sobre la Reforma Política era tajante: "Quien en México trate en serio de contribuir a la instauración de la democracia política y socioeconómica debe negarse a actuar dentro del sistema de la Reforma Política", *Idem*, p. 12.

En 1979 todavía habría una manifestación más de división: Manuel González Hinojosa renunció a la candidatura de una diputación en protesta por la aceptación de cierto subsidio al partido de parte del gobierno. Junto con él también renunciaron a las candidaturas Jesús Martínez Gil, Alejandro y Aurelio González Alcocer. Martínez Gil abandonó finalmente la organización.<sup>6</sup>

La dirigencia nacional encabezada por Abel Vicencio Tovar (que había sustituido a González Hinojosa a principios de 1978) trató de superar esta escisión dedicándose a la reconstrucción del partido en el nivel nacional.

#### La consolidación de la nueva dirigencia nacional

La situación era sumamente difícil. Aunado al problema de la falta de legitimidad del liderazgo interno (que apenas construiría Vicencio durante su primer periodo de tres años) estaba la precaria situación del partido en lo que se refiere a su estructura territorial, producto de la salida de dirigentes y cuadros medios, así como de la falta de financiamiento para sus actividades. Según los propios informes del dirigente nacional, las finanzas se sustentaban gracias a las cuotas de los militantes y especialmente de los sorteos y promociones que hacía. Como es preciso recordar, el PAN no había aceptado el subsidio que por ley se le había otorgado a cada partido con la reforma electoral de 1977. Tal como ocurría en la década de los sesentas, el presidente del partido hacía reiterados llamados a los militantes a que cumplieran con el pago de sus cuotas para solventar los gastos de la organización.

Una situación crítica, derivada hasta cierto punto de esta falta de recursos, era la carencia de profesionalización de los cuadros dirigentes y cuadros medios. Generalmente estos trabajaban por iniciativa propia,

---

6. *Proceso*, 30 de abril de 1979, p. 31.

sin que recibieran ninguna remuneración por sus servicios al partido. Incluso el tesorero en la época de Vicencio trabajaba en forma voluntaria, sin recibir algún salario. Por otro lado, ya el mismo González Hinojosa había mencionado la falta de formación de los cuadros y la necesaria apertura de las instancias directivas fundamentales para poder capacitarlos. Ante la desbandada de panistas (ya fuera por disidencia o por desencanto) y el desánimo que produjo la crisis, se experimentó cierto abandono en el cumplimiento de las tareas mediatas e inmediatas del partido.

Derivado también de los exiguos recursos financieros y como producto de la dimisión de militantes, *La nación* había reducido sus páginas (ya desde la época de González Hinojosa) y, más que una revista, se había convertido en un periódico de pocas páginas. La administración de Vicencio buscó superar las dificultades que presentó el principal órgano de difusión del PAN.

La falta de recursos generaba un cúmulo de problemas para la continuidad y para la consolidación del partido. Por ello, la decisión panista de no aceptar las prerrogativas materiales que por ley le correspondían tuvo una base eminentemente ideológica. En principio esto también constituyó un punto de convergencia entre las fracciones internas. La mayoría de los panistas estuvo de acuerdo en rechazar recursos gubernamentales bajo el argumento básico de que eso podría dar una imagen de compromisos del partido para con el gobierno, lo cual le haría perder su independencia frente a la nación.

A principios de 1979, en marzo, el CEN del partido rechazó las prerrogativas. Solamente aceptó papelería y unos carteles que la Comisión Federal Electoral (principal órgano estatal encargado de la organización de los procesos electorales en ese entonces) se encargó de hacer. Sin embargo, esto provocó de nuevo la aparición de un conflicto. Según Vicencio esta posición había sido respaldada por la

Comisión Permanente del Consejo Nacional y el CEN había informado de ello a los mandos medios.

"A pesar de esto, a partir del día 16 de abril de 1979 se multiplicaron las declaraciones, los boletines y hasta editoriales de algunos miembros y ex dirigentes del partido que, utilizando la prensa, atacaron la decisión tomada, atacaron al CEN y especialmente a su presidente y terminaron por convocar a los panistas inconformes para unirse a un grupo que, según un desplegado pagado en el periódico *Excélsior*, formaron al efecto"<sup>7</sup>.

Fue entonces cuando varios militantes se negaron a asumir candidaturas del partido para competir por diputaciones en las elecciones federales.

A pesar de estos problemas, la dirigencia comenzaba a actuar con autoridad al interior del partido, haciendo uso de los poderes que le otorgaban los propios estatutos. El ejemplo más claro de este fenómeno ocurrió en ese mismo año de 1979. En una inusitada decisión en las elecciones del Estado de México, el CDR del PAN rechazó asumir las regidurías que se le habían reconocido en los comicios locales. Pero este acuerdo fue vetado por el CEN. Como aquel hizo caso omiso, fue disuelto por la dirigencia nacional y se formó otro.

En términos globales, la dirigencia de Vicencio pretendió resolver los problemas inherentes a la esencia misma del partido: la división interna, la falta de liderazgo legítimo, la precariedad de recursos y de la estructura organizativa, la debilidad de los medios de comunicación, la inexistencia de cuadros dirigentes capacitados.<sup>8</sup> Para ello se propusieron las siguientes

---

7. Informe de Vicencio (del 15 de noviembre de 1978 al 15 de septiembre de 1979), en PAN, *Las bases de la modernidad*, p. 87.

8. Vicencio señala que la situación era tan crítica que "el partido estaba en franco proceso de extinción". Muestra de ello es que por entonces las tres cuartas partes de los comités regionales (estatales) no tenían local para ejecutar sus actividades. Entrevista con Abel Vicencio Tovar, 3 de diciembre de 1992.

acciones:

1. En el plano organizativo, Vicencio se empeñó en afianzar una estructura que permitiera una dinámica constante del partido y que orientara a la dirigencia nacional hacia las tareas en ese momento básicas para su desarrollo. Por ello, en primer término, trató de reducir el número de miembros del CEN para hacer más eficaz su labor. Asimismo, para aprovechar al máximo los recursos humanos con se que contaba, se reestructuró el aparato burocrático, eliminando algunas secretarías, entre ellas (curiosamente) la de Organización. Se crearon las secretarías de Asuntos Internos y la de Asuntos Externos. Además, se conformaron la Secretaría de Proselitismo y Afiliación, así como una de Comunicación Interna, en tanto que se reactivó la de Estudios. Dentro de esta última se formó una comisión que desde 1978 se dedicó a la tarea de hacer realidad el Instituto de Estudios y Capacitación Política, bajo la dirección de Carlos Castillo Peraza, militante de Yucatán.

La profesionalización fue una idea que Vicencio manejó siempre. Si se considera el dinamismo de estos órganos y la creciente actividad del instituto a cargo de Castillo Peraza, puede pensarse que efectivamente se avanzó en este aspecto.

2. En el plano de la comunicación, la crisis había restado eficacia a los medios internos, tanto a *La batalla* e inclusive a la *La nación* (ésta principalmente por falta de recursos).

La incipiente dirigencia necesitaba contar con medios de comunicación nuevos o renovados, confiables y que llegaran a donde se encontraban los militantes y los simpatizantes. Ante esto, la dirigencia abrió un espacio en el CEN para desde ahí controlar esos medios y para superar todos sus problemas. La Secretaría de Comunicación Interna buscaba recuperar la unidad, la cohesión, dañada por el difícil trance que había pasado a causa (en parte) de la falta de una comunicación adecuada entre los militantes.



Entonces se intentaba recuperar esa comunicación para reactivar la labor conjunta y cohesionada de los panistas. En este marco se inscribió el regreso al formato anterior de revista en *La nación* y su periodicidad semanal, como un intento por rescatar su papel de medio de comunicación imprescindible para los panistas.

3. Como parte de los requerimientos de la nueva situación electoral prevaleciente a partir de la LFOPE, la organización puso mayor atención a la labor de afiliación y proselitismo, para incrementar el número de miembros y extender su base territorial. Por tanto, la secretaría de Proselitismo se encargó de organizar los trabajos en ese sentido.

El Instituto de Capacitación y Estudios Electorales también tenía como meta la preparación de los cuadros medios y de los que en el futuro asumirían o se integrarían al núcleo dirigente del partido.

Como se puede apreciar, las actividades de la dirigencia de Vicencio tomaron en cuenta aspectos medulares para la permanencia y el fortalecimiento del PAN. Es preciso anotar que el renacimiento del partido se ve justificado por la necesidad de recomposición de la legitimidad del liderazgo interno, que Vicencio trataba de armarse y que a la larga consiguió; su actuación no fue impugnada en forma decisiva, y se vio fortalecida de manera especial a partir de las elecciones de 1979. Desde entonces tuvo progresivamente un mayor reconocimiento de las bases panistas y de los dirigentes de la fracción pragmática.

Por otro lado, el proceso de reconstrucción partidista se realizó por difusión territorial, haciendo uso de los recursos humanos que ya estaban presentes en los estados donde el partido había perdido bases y organización. En el periodo que va de 1978 a 1981 se encontraban en esta situación los estados de Campeche, Tamaulipas, Guerrero, Hidalgo, Colima, Coahuila, Tabasco, Morelos, Querétaro, Nayarit y Tlaxcala, así como (en un grado crítico menor)

Sinaloa, Sonora, Baja California, San Luis Potosí, Veracruz, Oaxaca y Chiapas. Paralelamente el CEN se dedicó a la tarea de promover la reorganización del partido, buscando siempre el apoyo de los diputados federales para ello.

#### *Situación de la fracción pragmática*

Mientras tanto, en el corto plazo la fracción pragmática había visto mermadas sus fuerzas a causa de la derrota que sufrió al no poder enfrentar a la fracción doctrinaria en 1976, al provocar el abandono de sus propios simpatizantes y, finalmente, por no lograr integrarse a la nueva dirigencia comandada por Vicencio. A pesar de estos elementos en contra, como ya se ha apuntado, la dinámica del entorno político electoral a finales de los setentas justificó su posición electoralista, con lo cual los nuevos dirigentes se fueron acercando cada vez más a esta postura, sin caer en las confrontaciones de mediados de la década de los setentas. A tal grado se experimentó esto, que una parte de la fracción doctrinaria se escindió del partido en 1978.

Ya en marzo de 1980, Vicencio dejaba ver las coincidencias (inconcientes o no) con las posiciones de los conchellistas. En sus informes de labores aparecía la reseña de la participación panista en comicios locales en diversos estados de la República y se destacaban los triunfos que se habían reconocido. Al respecto, Vicencio dijo:

"Estos triunfos parciales tienen en consecuencia, valor en sí mismos, pero son también importantes peldaños para alcanzar la cima. Son puestos de presencia, de actuación y de proyección política, que mejoran nuestras posibilidades de acceder al poder, de fortalecer la capacidad popular de cambio."

El desarrollo que otra vez comenzó a tener el partido fue palpable cuando el dirigente nacional afirmó ante los consejeros de su partido, a principios de 1980: "Somos un partido que ha dejado de ser de cuadros para pasar

a ser un partido de masas" no en un sentido cuantitativo, sino por el hecho de que la organización se había abierto a la militancia de "ciudadanos sin condiciones de ubicación especial, en la escala socioeconómica y en la escala cultural, para cuyo ingreso y militancia no se exigen más requisitos que los mínimos, de asimilación y lealtad". De esta manera, se justificaba la actuación del PAN en "... la organización profesional, el sindicato, el club deportivo, la Universidad, el club de servicio, a partir de la familia, la célula social". Por ello, decía Vicencio:

"... El partido debe suscitar la acción de sus militantes para participar y contribuir en la medida necesaria, a su liberación. Es decir, contribuir a que dejen de ser satélites del control político del partido-gobierno y cumplan el papel que les corresponde"<sup>9</sup>.

Los principales representantes de la fracción pragmática no permanecieron inactivos ni dejaron la organización. Conchello, luego de su licencia, regresó para convertirse en candidato a la gubernatura de Nuevo León, en el año de 1979. Por su parte, en ese mismo año Madero fue postulado como candidato a diputado, consiguiendo una curul por la vía plurinominal. Además, Edmundo Gurza, simpatizante de estos dos dirigentes, también resultó ganador de una diputación de representación proporcional por el estado de Coahuila. Cabe destacar que en los comicios de 1979 el PAN logró ganar cuatro diputaciones de mayoría, dos de las cuales correspondieron a Nuevo León. Los panistas ganadores fueron Fernando Canales Clariond y Alberto Núñez Galaviz.<sup>10</sup> De hecho, esta fue la primera elección en la cual el partido participó con candidatos en el total de distritos y

---

9. Informe de Vicencio al Consejo Nacional, 15 de septiembre de 1979 al 21 de marzo de 1980, en PAN, *Idem*, p. 110.

10. También resulta importante destacar la aparición entre los diputados del periodo 1979-1982 de Carlos Castillo Peraza, diputado plurinominal por Yucatán, y Diego Fernández de Cevallos en calidad de suplente de Raúl Velasco Zimbrón, por una curul plurinominal del D.F.

con listas completas de representación proporcional.

Aunque la fuerza de la fracción pragmática posiblemente se reducía a una región, especialmente Nuevo León, el ascendiente que tuvo fue tan importante que en 1981 conquistaría la candidatura del partido para participar en las elecciones presidenciales de 1982.

#### El debate sobre las elecciones de 1982

En febrero de 1981 el partido reunió a sus delegados para acordar su participación en los comicios de 1982. El pleno voto unánimemente por esta posición. Además, en esa ocasión el Consejo reeligió sin mayores problemas a Vicencio como líder nacional.<sup>11</sup> Más tarde el PAN postuló a su candidato a la presidencia de la República.

Pablo Emilio Madero compitió por tal puesto contra Héctor Terán Terán (destacado dirigente de Baja California) y contra Luis Castañeda Guzmán. A diferencia del proceso de selección anterior, Madero logró la candidatura desde la primera ronda de votación, alcanzando una amplísima mayoría frente a sus adversarios.

#### Elección de presidente nacional 1982-1984.

Candidato	Votos
Madero Belden	859
Téran Téran	322
Castañeda G.	45

En favor de Madero hablaron Guillermo Prieto Luján y Luis J. Prieto; por Terán, participaron en pro Castillo Peraza y Rafael Alonso; por Castañeda, Issac Jiménez y

11. En esta misma reunión, el ex diputado David Alarcón Zaragoza fue expulsado del partido, pero en *La nación* no hay ninguna alusión a las causas de ello.

Eugenio Ortiz Walls.<sup>12</sup>

En la convención panista en la cual se eligió a Madero (que por cierto tuvo el apoyo público de sus dos contrincantes después de las votaciones) hubo un acontecimiento que no se había presentado en anteriores procesos: no se logró aprobar la plataforma electoral a causa de innumerables críticas. Principalmente se adujo la falta de consistencia de la propuesta, inicialmente presentada por una comisión. Por tanto, se acordó concluirla en una nueva reunión a principios de 1982.

En el proceso de selección del candidato presidencial panista sobresale el hecho de que no hubo rupturas ni divergencias en relación con los precandidatos. Salta a la vista que si la división todavía hubiera existido, se habría manifestado de inmediato en contra de aquel candidato que seis años atrás había sido uno de los principales culpables de que no se contara con candidato a la presidencia de la República. A pesar de este antecedente, la selección de 1981 resultó sorprendentemente tranquila, sin enfrentamientos graves entre las fracciones.

En función de estos acontecimientos, parece ser que la fracción pragmática fue integrándose a los espacios claves dentro de la estructura del partido, y fue ampliando su base social gracias a su trabajo en el CEN o cerca de él, como en el caso de Madero (quien había sido el presidente de la Comisión de Vigilancia en el periodo de Vicencio), Bátiz (quien se convirtió a partir de 1982 en coordinador de la fracción parlamentaria federal) y Gurza, entre otros. Por ello fue posible que en 1981 el primero ganara el apoyo de la gran mayoría de los convencionistas para ser candidato. Asimismo, la dinámica electoral generada por la nueva ley orilló al partido a manifestarse y a actuar decididamente en la arena electoral.<sup>13</sup>

12. *La nación*, 14 de octubre de 1981.

13. Es posible que este proceso también fuera alimentado por la salida en 1978 de los panistas más doctrinarios del partido, que por lo mismo

Si bien esta fracción consiguió la candidatura a la presidencia, tuvo que soportar el rechazo a su principal líder de antaño. En efecto, José Angel Conchello fue impugnado en el momento de designar a los integrantes de las listas de candidatos por la vía plurinominal (es decir, de la representación proporcional). El ex dirigente nacional fue menospreciado y colocado en los últimos lugares de la lista de su circunscripción, correspondiente al D.F. En esa misma relación se encontraba Bátiz, ocupando uno de los primeros lugares. Algunos de los conchellistas cuestionaron esa posición, pero la mayoría optó por mantenerlo como estaba. Conchello no logró convertirse otra vez en diputado y no lograría influir mucho en la vida interna en el nivel nacional, aunque sí en el D.F., donde sería el principal dirigente durante mucho tiempo.<sup>14</sup>

En los comicios federales de 1982 Acción Nacional participó con candidatos a todos los puestos de elección popular. El resultado fue satisfactorio para los panistas. Ocupó el segundo lugar (tradicional, pero en ese momento con un significado distinto dada la presencia de nuevas fuerzas electorales); en segundo, tuvo un incremento de votos importante con respecto a las elecciones de 1979 y las de 1970. En la elección presidencial de 1982 obtuvo 3 millones 700 mil 45 votos, casi el doble de lo que había alcanzado en 1970 en números absolutos. En la elecciones de diputados la tendencia fue un poco más favorable, pues sí rebasó el doble de su votación anterior.<sup>15</sup>

Estos resultados dieron vigencia a la actitud

no consiguieron avanzar ni enfrentar las actitudes de la fracción "conchellista".

14. Conchello fue el principal dirigente deslegitimado por la crisis de 1975-1976. Aunque se mantuvo activo en el partido, en el nivel individual y no de fracción, hasta ahora no ha recuperado el prestigio que tuvo en la primera mitad de los setentas. Esto salta a la vista con lo ocurrido en 1981 y recientemente (en 1991), cuando tuvo que renunciar a ser candidato a diputado por la vía de la representación proporcional para evitar que se le colocara nuevamente en un lugar con escasas posibilidades de ganar.

15. Fernández, Paulina y O. Rodríguez Araujo, *Op. cit.*, p. 220.

participacionista y dieron mayor prestigio a Madero entre las bases panistas.

Vicencio, en tanto, persistió en la realización de las acciones pertinentes para vitalizar y estabilizar a la organización. Buena parte de lo conseguido por este presidente nacional panista fue punto de apoyo para el desarrollo ulterior del partido.

El periodo de Vicencio fue de reconstrucción, de refundación del partido. Precisamente por esto el núcleo dirigente se mantuvo abierto a la integración de diversos miembros de las fracciones existentes, pero conservó su autoridad frente a todos. Luego de la crisis, el entorno político generó condiciones tales que el partido volvió a tener que usar incentivos colectivos para poder hacer avanzar a la organización. En efecto, la presidencia de Vicencio (como durante la mayor parte de la de González Hinojosa) se caracterizó también por un permanente llamado a los militantes a la confianza y la buena fe en su dirigencia, además de la recuperación de los viejos valores partidistas para enfrentar las dificultades internas y también al enemigo "exterior", es decir, al PRI y a los nuevos partidos políticos. Sin embargo, otra vez un elemento externo influyó en la actividad intrapartido. Gracias al prestigio logrado por la campaña presidencial, Madero conquistó el principal cargo dirigente en 1984.

La posición inicial, es decir, la de acercar o abrir las puertas del partido a toda la sociedad, había sido un reclamo de Conchello durante y después de su periodo como presidente nacional. Pero Vicencio no se había quedado en ese nivel. Frente a la competencia que tenía con los partidos de izquierda, los cuales influían en ese entonces en diversas organizaciones sociales y políticas en forma sobresaliente.<sup>16</sup> Ante esta competencia, Acción Nacional

---

16. Esto les permitía tener su apoyo en procesos electorales dado que por lo general estas agrupaciones no obtenían reconocimiento oficial como asociaciones políticas.

comenzó a ocuparse de la búsqueda de alianzas con organizaciones sociales afines a sus principios. Especialmente desde 1981, el CEN se dedicó al establecimiento de esos enlaces, que no serían claramente apreciados sino hasta mediados de la década de los ochentas.

Tomando en consideración el fortalecimiento interno, la dirigencia vicenciana recuperó al sector juvenil como grupo vertical interno. A mediados de agosto de 1982 se fundó el denominado "Grupo Vertical G-3"<sup>17</sup>. Posteriormente se acentuó la presencia de varias organizaciones "intermedias" que apoyaron al partido en comicios locales.

El entorno electoral todavía iba a influir de manera determinante en la vida del partido a partir de 1983. En efecto, para ese año, ya con el prestigio alcanzado por Madero; con Bátiz como coordinador de la fracción parlamentaria del PAN (que para el periodo de 1982-1985 estaba constituida por 51 militantes panistas, uno de mayoría y el resto de representación proporcional); con la creciente capacitación y adiestramiento de cuadros militantes y dirigentes; con una mayor presencia en la prensa por su segundo lugar tradicional; por la crisis económica, que parecía tornarse más difícil por la nacionalización bancaria y el control de cambios. Con base en estas condiciones, el PAN participó en las elecciones locales de varios estados de la República, contando con los auspicios de algunos miembros de la iniciativa privada o candidatos apoyados por ellos. Esto sucedió en Nuevo León, Sonora, Chihuahua, Durango y Sinaloa, principalmente.

---

17. Si bien en el informe de Vicencio no se aclaraba cual es la membresía de este grupo no sus fines generales, sí indicaba que "... está funcionando con sus propios elementos y trabaja en un proyecto llamado *Membresía dinámica* basada en el funcionamiento de pequeños grupos de personas. Incluye el diseño de un audiovisual de inducción al partido, un instructivo para la operación de estos grupos y el diseño de material de trabajo ...", Informe de Vicencio al Consejo Nacional celebrado el 10 de septiembre de 1983, en PAN, *Las bases de la modernidad*, p. 168.



### El PAN en las elecciones locales de 1983

El resultado de los comicios estatales de 1983 en particular fue, para propios y extraños, sorprendente cuando menos por dos razones. La primera, el significativo número de triunfos reconocidos a la oposición; la segunda, la presencia pocas veces vista de la ciudadanía en procesos electorales.

El nuevo gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, heredero de una de las crisis económicas más graves en la historia del país, pareció tratar de realizar un verdadero cambio en la política electoral al reconocer sendos triunfos de la oposición en ese año. Por ejemplo, en Chihuahua el partido conquistó la victoria en siete municipios, los más importantes y más poblados de la entidad. Ahí las campañas panistas habían sido encabezadas por Luis H. Alvarez, el viejo militante panista que antes había sido candidato a la gubernatura de su estado y candidato a la presidencia de la República en 1958.<sup>18</sup> Alvarez fue candidato y ganó la alcaldía de la capital de Chihuahua. Por otro lado, Francisco Barrio, un joven empleado de uno de los consorcios más poderosos del norte de la República (el Grupo Chihuahua), fue postulado para la alcaldía de Ciudad Juárez, alcanzando la victoria en forma relativamente fácil.<sup>19</sup>

En 1983 el PAN ganó el municipio de la capital de Chihuahua y otros siete ayuntamientos (Cd. Juárez, Delicias, Camargo, Meoqui, Casas Gandes, Nuevo Casas Grandes y Parral). También conquistó las capitales de Durango, y San Luis Potosí, tres municipios de Chiapas, dos de Jalisco, uno de Tamaulipas y otro más de Tlaxcala. En ese mismo año se encontraba gobernando ya la capital de Sonora y dos ayuntamientos más de ese estado, uno de Coahuila y otro de

---

18. En la crisis panista había actuado como mediador en la lucha de fracciones, aunque se mantuvo más cercano a la doctrinaria.

19. Aziz, Alberto, "La coyuntura de las elecciones en Chihuahua 1983", en Martínez Assad, Carlos, *Municipios en conflicto, México*, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM-G.V. Editores, 1a. ed., 1985, pp. 75-132.

## Veracruz.20

Paralelamente a estos triunfos electorales, el PAN alcanzó otros de carácter organizativo. La estructura territorial se afianzaba al grado de que en 1983 solamente carecía de representación en siete estados de la República: Hidalgo, Morelos, Quintana Roo, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala y Nayarit. El CEN, por su parte, finalmente contó con local propio a principios de 1984, situación hasta cierto punto increíble luego de cincuenta años de vida de la organización y de la supuesta ayuda empresarial que tenía el partido. Vicencio también afirmó en sus informes que la profesionalización de los dirigentes (al menos de los integrantes del CEN) iba siendo efectiva y favorable para el desarrollo de la organización.

"... el avance del Partido implica nuevas y muchas más responsabilidades que difícilmente pueden ser atendidas por políticos de medio tiempo. Ya, sin inhibiciones, demos el paso para hacernos ayudar de técnicos, para sostener políticos de tiempo completo, evitando, por supuesto, la creación de una burocracia que puede corromperse. Necesitamos funcionarios que vivan para el partido. No que vivan del partido."21

Por otro lado, la Comisión de Promociones permitió la adquisición del equipo necesario para que se realizara una labor editorial eficaz y menos costosa. Esto permitió mejorar la edición de *La Nación* y paulatinamente la elaboración y publicación de diversos materiales de propaganda y divulgación. A esta actividad también contribuyó el que la dirigencia nacional se preocupara por el estudio y análisis de la vida del partido y de la política nacional como parte de la capacitación de sus

20. Estos triunfos solo se comparan cuantitativamente a los que Acción Nacional obtuvo en 1967, cuando ganó 8 municipios de Sonora (entre ellos la capital), dos de Nuevo León, uno de Jalisco y también la capital de Yucatán. Alvarez, María Elena, "El PAN al rescate del municipio", op. cit., p. 53.

21. Mensaje de Vicencio al Consejo Nacional de febrero de 1984, *La nación*, 1 de marzo de 1984, p. 23.

dirigentes y militantes. Los productos de esta labor comenzaron a tener una amplia difusión gracias a ello. Colateralmente y en el mediano plazo, esto también reeditó económicamente al partido pues fue una fuente de ingresos para sus financiamiento.

En relación al financiamiento público, cabe señalar que a partir de las elecciones de 1979, cuando se incrementó el número de diputaciones gracias a la representación proporcional, una parte de las dietas que por ley reciben los diputados fue uno de los apoyos económicos más importante para el partido, en la medida en que las cuotas de los militantes continuaban sin entregarse regularmente.

El predominio de la actividad electoral fue claro a partir de las victorias de 1983. Según un recuento de los propios panistas, para 1984 contaban con 953 funcionarios locales en toda la República.

Funcionarios locales panistas		
° Puesto	°	Numero °
° Presidentes municipales	°	36 °
° Funcionarios municipales	°	486 °
° Regidores (R.P.)	°	567 °
° Diputados locales	°	5 °
° Total	°	95 °

Fuente: PAN, *Las bases de la modernidad*, p. 188.

Los frutos obtenidos por el PAN en este tiempo no hicieron mella en la legitimidad del liderazgo en la época de Vicencio. Sin embargo, la fracción pragmática pretendía dirigir efectivamente al partido y en febrero de 1984, sin una competencia de peso al frente, Madero conquistó la presidencia nacional.

Los precandidatos al puesto de mayor importancia fueron: Jesús González Schmall (secretario general con Vicencio y que fue apoyado publicamente por González Torres), Castillo Peraza, Edmundo Gurza y Pablo E. Madero.

El resultado de la votación fue el siguiente:

Elección de nuevo dirigente nacional 1984

Candidato	Votos
Madero Belden	131
González Schmall	33
Castillo Peraza	26
Gurza Villarreal	8
Total	198

Fuente: *La nación*, 1 de marzo de 1984, p. 20.

En la primera ronda de votación a Madero solo le faltó un voto para alcanzar el 66 por ciento reglamentario para asumir la candidatura. Castillo y González Schmall declinaron. El segundo, incluso, pidió a sus simpatizantes dar su voto a Madero. A propuesta de Vicencio y solo para cumplir con la formalidad necesaria, se realizó otra votación. De esta forma Madero fue declarado oficialmente ganador.

La unidad del partido, después de muchos años, apareció de nueva cuenta. Pero entonces en torno a quien hacía casi diez años había dividido las opiniones y cohesionado a la fracción doctrinaria frente a la suya (la pragmática). El objetivo de Madero era claro y, a pesar del juego de ideas, el mismo que en los setentas se propuso junto con varios panistas más:

"El compromiso de Acción Nacional no es llegar al poder. El compromiso de Acción Nacional es el de transformar a México de salvaje a humano; el convertir a esta sociedad en una sociedad justa en la que todos tengamos la misma oportunidad de alcanzar el destino para el cual fuimos creados. Y este es el compromiso de Acción Nacional: no llegar al poder pero, amigos, si para alcanzar, para cumplir este compromiso tenemos que llegar al poder, Acción Nacional llegará al poder también." 22

22. Madero, Mensaje de toma de posesión, *La nación*, 1 de marzo de 1984.,

El Consejo Nacional de diciembre de 1984 acordó la participación total en las elecciones federales de 1985, "con el propósito de obtener la mayoría en la integración de la LIII Legislatura"; actuaría manteniendo "el empeño indeclinable de promover cuantos medios de legítima defensa sean necesarios y posibles, a fin de hacer imperativo el carácter EFECTIVO con el que lo consagró el más limpio y original propósito de la Revolución Mexicana de 1910".<sup>23</sup>

Como en los últimos años de Vicencio, el presidente Madero también contó con el apoyo de sus correligionarios en los años que se mantuvo dirigiendo al partido. Promovió un programa de afiliación con la intención de contar con un padrón confiable de militantes, pero también para aprovechar el auge electoral que estaba viviendo su partido. El crecimiento de la organización se nota en el hecho de que *La nación* incrementó su tiraje significativamente: de 7 mil 500 ejemplares en la época de Vicencio, pasó a 10 mil en el primer año de la presidencia maderista.<sup>24</sup> Por otro lado, Madero continuó con la tarea de capacitación de militantes y dirigentes.

### Conclusión

La dinámica panista, como puede apreciarse, se orientó al trabajo electoral más que a la labor doctrinaria propiamente dicha. Los procesos de selección de candidatos, las campañas realizadas y la defensa del voto (impulsada ya desde Vicencio) se redoblaron y se establecieron de hecho ayuntamientos o cabildos populares en varios municipios como forma de protesta. Todo ello fue fructífero en la medida en que la participación del PAN se fue haciendo amplia y

---

p. 28.

23. *La nación*, 15 de diciembre de 1984/1 de enero de 1985, pp. 22-24.

24. El propio líder anterior había incrementado significativamente dicho monto, además de lograr una mejor presentación para dicho medio.

profesional, es decir, más atenta al cuidado de todas las etapas de los procesos electorales, desde la designación del abanderado hasta la posible defensa del voto.

El fraude continuó dándose de manera más abierta después de las elecciones de 1983. Paulatinamente el PAN fue radicalizando sus posiciones, sus planteamientos con respecto a la lucha contra el fraude y la imposición, sin dejar de participar en los comicios, sino todo lo contrario, actuando con entusiasmo a pesar de esta situación.

La dirigencia maderista tuvo al menos dos encuentros con el presidente de la República. Uno en 1984, en el cual se le pidió respeto al voto (sobre todo para las elecciones de Sonora en 1985) y se denunciaron las irregularidades existentes en dicho proceso. Además, los panistas solicitaron tanto al presidente De la Madrid como al Secretario de Gobernación, Manuel Bartlett, que se detuvieran la campaña de difamación en contra del PAN. Según este partido, los funcionarios manifestaron que los "atropellos electorales de San Luis Potosí y del Estado de México eran responsabilidad del propio presidente de la República". Por ello era necesario que se respetara la voluntad popular en los siguientes comicios.<sup>25</sup>

La segunda reunión tuvo lugar antes de las elecciones federales de 1985. En ella se reiteró la petición de que el gobierno respetara los resultados comiciales, en particular los que tendrían lugar en el nivel federal.<sup>26</sup>

El resultado de estas reuniones no fue satisfactorio para el PAN. El poder ejecutivo mantuvo la misma posición con respecto a la dinámica de los comicios en el país. El suceso de 1983 (es decir, el reconocimiento de victorias a la oposición) tuvo la confirmación de su carácter excepcional en la historia del sistema electoral mexicano.

---

25. Palabras de Madero reseñadas en *La nación*, 15 de diciembre de 1984 y 1 de enero de 1985, pp. 19-20.

26. Informe de Madero ante el Consejo Nacional del 22 de febrero de 1986, en PAN, *Las bases de la modernidad*, p. 212.

De hecho, a partir de febrero de 1986 el partido se fue alejando cada vez más del gobierno, obligado por los mismos acontecimientos electorales que tendrían lugar poco después en ese mismo año.

CAPITULO 5LA INSTITUCIONALIZACION1984-1990**El debilitamiento de la coalición dominante**

En el periodo que va de 1984 a 1986, la fracción pragmática, a la sazón la dominante en el partido, comenzó a sufrir una fisura en su interior por la presencia de nuevos militantes, que tenían recursos y prestigio popular indiscutible, así como el respaldo de no pocos militantes con una larga historia en la organización.<sup>1</sup>

Esta nueva fracción empezó a diferenciarse de la representada por Madero debido a su acendrado radicalismo verbal en contra del gobierno y del PRI; por su empeño en la lucha electoral y por la gran cantidad de recursos que utilizó para que el partido consiguiera victorias de importancia. La instalación de cabildos populares era una de las acciones que se ejecutó cada vez más, así como las manifestaciones de protesta en contra de las irregularidades en la jornada de votación. En particular las estrategias y tácticas de defensa del voto fueron de los aspectos más ejecutados por los nuevos militantes.

Evidentemente esta actitud tuvo como justificación la postura autoritaria del gobierno y en algunos casos hasta

---

1. Sin aceptar que sea una fracción pragmática, Carlos Castillo Peraza (asesor de Luis H. Alvarez y miembro del CEN) caracterizó así al nuevo grupo: "Es un grupo que en primer lugar estudió mucho la doctrina", que se dió cuenta de la necesidad de contar con "instrumentos adecuados para volverla realidad ... realidad de poder, porque esto es un partido político, y como tal tiene la obligación de legislar e influir en la legislación y en las instituciones. Y entonces empezaron a poner los medios prácticos para que la doctrina se convirtiera en hechos y no fuera sólo una letanía". La principal característica de esta fracción fue "... el reunir, pues, ética y política, doctrina y trabajo práctico". Entrevista con Carlos Castillo Peraza, 10 de diciembre de 1992.



la represión. La violencia electoral también apareció y el PAN fue casi siempre acusado de ser el provocador de la misma. Ese fue el caso de los comicios en Piedras Negras y Monclova, en el estado de Coahuila; de Monterrey y San Nicolás de los Garza, en Nuevo León; de San Luis Río Colorado y Agua Prieta, en Sonora. La represión contra militantes panistas orilló a la dirigencia nacional a apoyar las actividades de sus bases en la provincia. Sin embargo, ésta también llegó a pronunciarse en contra de la violencia como el medio más adecuado para obtener el reconocimiento de sus triunfos. 2

Ya desde 1983 el PAN se vio positivamente afectado por la llegada de nuevos militantes que se convirtieron rápidamente en candidatos a puestos de elección o en dirigentes medios. Esta fue la dinámica seguida por los panistas de varios estados del norte del país. De todo este proceso comenzaron a sobresalir, por supuesto, funcionarios panistas de alcaldías importantes como Luis H. Alvarez (Chihuahua, Chih.), Francisco Barrio (Ciudad Juárez, Chih.), Adalberto Rosas (Agua Prieta), entre otros. En segundo término, varios de los candidatos que resultaron derrotados por la maquinaria fraudulenta del partido oficial y del gobierno, como Rodolfo Elizondo (Durango), Humberto Rice (Mazatlán, Sin.), Fernando Canales (Nuevo León), el mismo Adalberto Rosas (al luchar por la gubernatura de su estado

---

2. En septiembre de 1985, Madero indicaba: "Existe el peligro de que esta inconformidad latente [en el pueblo] pueda expresarse de pronto en forma violenta. Esto podrá suceder si se diera el caso de un caudillo que pudiese arrastrar gente desesperada, o bien, que algún partido decidiera abandonar la lucha política y utilizar las armas, como ya ha sucedido en otros países. Es un riesgo que no debemos descartar. La violencia habría de acarrear males y sufrimientos graves al pueblo de México, sin que ese elevado costo social sirva para resolver su problema. En todo caso, los problemas habrían de amplificarse, y la violencia misma habría de justificar la represión brutal del régimen, que aprovecharía la ocasión para eliminar físicamente a los opositores no violentos cuya actuación ya estuviese resultando incómoda para el sistema. No, la violencia no es el camino". Madero, Pablo Emilio, "Análisis de la situación actual", ponencia presentada en el Consejo Nacional de septiembre de 1985, en *La Nación*, 15 de octubre de 1985, p. 23.

en 1985). Entre los nuevos militantes destacaban Manuel Couthier y Emilio Goicochea (Sinaloa), Ricardo Villa Escalera (Puebla), el propio Rice y, de igual forma, Barrio, entre otros.

El crecimiento panista, pues, trajo consigo la llegada de nuevos militantes. Como era y es común en su historia, en el partido no había una vía definida para la integración de los militantes al núcleo dirigente. La cerrazón de dicho núcleo, cabe recordar, había sido uno de los factores que posibilitaron la crisis de los setentas. En los ochentas, la integración de un militante al círculo dirigente del partido dependía menos de una larga trayectoria dentro de la organización, que las relaciones que se tuviera con los los dirigentes, además de las relaciones familiares o de amistad con que se contara.

En esencia, el núcleo dominante se ubicaba en la presidencia nacional, el CEN y el Consejo Nacional. En los ochentas, los dirigentes no solo provendrían de los viejos militantes (como Alvarez) sino también de los "nuevos" (como Clouthier). Este era un fenómeno que no se había dado antes en la historia del partido.

Desde 1985 la prensa identificó a los militantes panistas de reciente afiliación con el nombre de "neopanistas". Madero reconoció las diferencias que comenzaban a aparecer con estos nuevos militantes, aduciendo precisamente a la brecha generacional entre "viejos" y "nuevos" para ubicar en su justa medida los problemas derivados de ello.

"Son conflictos normales que se viven en una institución como la nuestra, a la cual tienen acceso todos los mexicanos, sin distinción de credo, clase social, nivel educativo o capacidad económica."<sup>3</sup>

Las diferencias entre los llamados neopanistas y algunos miembros de la fracción que dirigía al partido fue

3. *Idem*, p. 25.

palpable desde el año de las elecciones federales. Para entonces (como ya se apuntaba líneas arriba) la fracción doctrinaria había perdido fuerza entre las bases y los dirigentes medios del panismo. La creciente imagen del PAN, el respaldo de los electores que encontró en sucesivos procesos, atrajo la atención de todos los militantes y activistas, e incluso de viejos dirigentes. La línea de Madero no fue impugnada por ellos. Las divergencias provinieron de otra parte.

### La consolidación de la fracción pragmático-radical y las elecciones de 1986

La corriente panista pro participación electoral en la búsqueda del poder tiene, como se ha visto en otros capítulos, antecedentes importantes que se pueden reconocer a lo largo de su historia. Sin embargo, no fue sino hasta la década de los ochentas cuando algunas dirigencias estatales, primero, y la nacional, después, fomentaron luchas que tuvieron como objetivo primordial desplazar al PRI del gobierno, ya fuese en el nivel municipal, estatal o federal.

El PAN consiguió sendas victorias electorales en el nivel local entre 1983 y 1986. Algunas de sus derrotas incluso se convirtieron en triunfos políticos por el saldo negativo en legitimidad que tuvieron que asumir tanto el gobierno como el PRI. Durante estos años el PAN desarrolló (especialmente en la región norte del país) una estrategia política eficaz para alcanzar diversos puestos y además desvirtuar políticamente a sus adversarios.

Para 1986 el PAN actuó en forma menos dispersa que en años anteriores y elaboró un plan de campaña semejante para las tres contiendas electorales que se desarrollaron en Chihuahua, Durango y Sinaloa.<sup>4</sup> Además, los candidatos a las

4. Sobre estas elecciones consúltese a Aziz, Alberto, "Chihuahua y los límites de la democracia electoral", en *Revista mexicana de sociología*, México, IIS-UNAM, 1989, no. 4, y Reveles Vázquez, Francisco, "El PAN

gubernaturas de estas entidades acordaron llevar a cabo acciones de desobediencia civil en caso de que se cometieran fraudes electorales en su contra.

Las luchas estatales cobraron una importancia sin igual para la vida interna del partido.

La línea política impulsada en ellas llamó la atención de los medios de comunicación nacionales y de infinidad de intelectuales del país. El PAN se presentó como una auténtica opción de gobierno en la región norte, en especial en Chihuahua. De hecho, los dirigentes intermedios de esa zona fueron los principales actores de ese dinamismo panista.

Las características de la estrategia impulsada por la fracción pragmático radical fueron:

1. *Selección de candidatos populares o carismáticos.* En los diferentes procesos de postulación se consideró primordialmente a los personajes con más arraigo y más carisma de la región correspondiente. El carisma de los candidatos siempre fue un factor clave en la captación de sufragios a favor del partido. En este terreno, los empresarios que recientemente había ingresado a la organización jugaron un papel sobresaliente.

2. *La utilización de un discurso extremista (en ocasiones antisistema) en contra del gobierno y del PRI.* Este rasgo, característico del PAN desde su fundación, se acentuó mediante la crítica a la rectoría del Estado en la economía y al responsabilizar al gobierno de la crisis económica y después de los fraudes electorales cometidos en contra de Acción Nacional. También hubo fuertes ataques al control corporativo priísta sobre los trabajadores.

3. *El desarrollo de intensas campañas de proselitismo electoral.* Acción Nacional llevó a cabo la labor de convencimiento de los ciudadanos a través del contacto personal. Los actos electorales eran realizados en

---

en los procesos electorales de Sinaloa", en *Estudios políticos*, Vol. 8, No. 3, julio-septiembre de 1989, pp. 36-45.

los centros de mayor concentración urbana, donde potencialmente existen un mayor número de votantes. Esto explica, en parte, el hecho de que el partido obtuviera pocos votos en las zonas rurales.

4. *Un manejo amplio y eficaz de la propaganda.*

Diferentes medios de información fueron utilizados para defender el discurso y acrecentar la presencia panista entre los ciudadanos. Acción Nacional aprovechó de la mejor manera desde los banderines hasta los espacios en prensa y radio locales. En esta tarea influyó el hecho de que algunos dirigentes fuesen propietarios o que participaran de algún modo en tales medios de comunicación. Aparte, los recursos económicos destinados a la propaganda no fueron pocos.

5. *La denuncia permanente de fraude.* Desde la etapa de proselitismo este elemento fue en parte básica del discurso panista. La condena a las prácticas irregulares contenía explícitamente la invitación a la ciudadanía a combatirlos y eliminarlos llevando al PAN al poder. La legislación electoral fue un aspecto sumamente cuestionado por su parcialidad en favor del partido gobernante.

6. *La defensa del voto mediante la desobediencia civil.* Una bandera tradicional en el PAN fue la de exigir el respeto al sufragio. La característica novedosa del panismo norteño fue la instrumentación de la táctica de la desobediencia civil para lograrlo. Múltiples acciones se contemplaron y en no pocas ocasiones se realizaron con una amplia participación de ciudadanos: marchas, mítines, "plantones", bloqueos de carreteras y puentes internacionales, ocupación pacífica de oficinas gubernamentales, campañas de desprestigio a funcionarios públicos o medios de comunicación, huelgas de hambre.<sup>5</sup> Esta táctica fue fructífera: dañó la legitimidad de algunos gobiernos estatales y del propio gobierno federal (en

---

5. Entre 1987 y 1988, militantes y simpatizantes del partido tomaron cursos de desobediencia civil con miras a desarrollarla en la sucesión presidencial.

particular desde 1986) y desgastó su autoridad al otorgarle a los ciudadanos su derecho de desobedecer leyes o medidas gubernamentales aparentemente imparciales.

7. *El sometimiento a la legalidad.* A pesar de que en algunos casos efectivamente el partido consiguió triunfos, la lucha por su reconocimiento nunca trascendió las normas jurídicas vigentes. El autoritarismo del régimen finalmente colocó al PAN en la disyuntiva de aceptar la derrota o enfrentar violentamente al gobierno. El partido optó siempre por la primera, aunque no estuvo a salvo de ser reprimido en ciertas coyunturas.

#### Las condiciones propicias para el ascenso electoral

Son varias las condiciones que influyeron en el ascenso de electoral del PAN y, por supuesto, en el fortalecimiento de la fracción pragmático radical que practicó esta estrategia. Una de ellas fue su larga trayectoria política, que le permitió contar con un buen número de militantes y dirigentes adoctrinados y experimentados en la mayoría de los estados de la República. Aunque en los comicios generalmente recogía una buena cantidad de los votos de protesta, se había presentado durante más de cuarenta años como una opción frente al PRI. Es probable que sus votantes hayan consolidado sus simpatías por el partido a través de esos años.

Un elemento más que estimuló el auge panista en los ochentas fue el ingreso de algunos miembros de la burguesía mexicana, a raíz (principalmente) de la nacionalización bancaria de 1982. A pesar de la áspera confrontación empresarios-gobierno, los mecanismos de negociación tradicionales entre el gobierno y los empresarios siguieron vigentes después de la ejecución de dicha medida económica. Pero un sector del empresariado vio como una mejor opción la de participar de manera abierta y activa en un partido político.

La postura empresarial varió durante los ochentas. Si en unos casos apoyó de manera determinante al PAN (particularmente en 1983), la situación fue diferente cuando el gobierno de De la Madrid se dio a la tarea de instrumentar el proyecto económico de "cambio estructural". Algunas banderas que los empresarios habían enarbolado en los dos sexenios anteriores fueron instrumentadas por el gobierno: la reducción de la rectoría del Estado en la economía; la disminución del gasto público; la venta de paraestatales. Además, el regreso de la tercera parte de las acciones bancarias a sus dueños originales y la posibilidad de constituir una especie de banca paralela (por medio de las casas de bolsa), fueron medidas que otorgaron a los empresarios una mayor confianza en el gobierno. A pesar de ello, una parte considerable continuó su lucha en el PAN, y expresó que esa vía de acción política estaba abierta para los empresarios del país.<sup>6</sup>

La definición de "neopanismo" pretendía identificar sobre todo a los burgueses de reciente ingreso a Acción Nacional y a la línea que siguió dicho partido entre 1983 y 1988. Pero si tomamos en cuenta la historia de la organización y la añeja presencia de una corriente que buscaba una lucha auténtica por el poder, el nuevo perfil de Acción Nacional en esos años no obedeció solamente a la militancia del empresariado. Este fue un elemento que estimuló, pero que no generó por sí sólo dicho perfil electoralista o pragmático.

Como elemento adicional, es un hecho que tanto al presencia como la influencia de estos miembros de la iniciativa privada en Acción Nacional no es reciente. Como

6. Madero afirma que el PAN padece la intromisión de empresarios desde 1982 y sobre todo desde 1987, manifiesta en la selección de candidatos a puestos de elección en elecciones estatales y federales, además de que en muchos casos la toma de decisiones se dio fuera de los espacios estatutarios de dirección. Entrevista con Pablo Emilio Madero, 9 de diciembre de 1992. Hay una perspectiva muy crítica de parte de Madero, que es necesario ponderar dado que esto fue planteado poco después de su salida de Acción Nacional en octubre de 1992.

se señalaba en el capítulo 1, su formación en 1939 fue apoyada por hombres de negocios, que veían negativamente algunas de las medidas económicas y políticas del gobierno de Cárdenas. Luego, fue hasta la primera mitad de los sesenta cuando se habló nuevamente de una estrecha relación entre empresarios y dirigentes del partido, si bien en esta época no hubo activismo burgués en la organización. En ese tiempo la influencia de empresariado se dirigió hacia la conversión del PAN en un instrumento de presión frente al gobierno.

En los ochenta la relación empresarios-PAN fue diferente. Existió una militancia burguesa, que no transformó o eliminó los postulados tradicionales del partido, sino que acentuó algunos de los más afines a sus propios intereses.<sup>7</sup> Resaltaron las críticas al presidencialismo, al corporativismo y a la rectoría del Estado en la economía.

De 1983 a 1986, Acción Nacional desplegó una labor electoral que fue fructífera en varios estados del norte del país -aunque en el último año únicamente algunos cuantos triunfos le fueron reconocidos.

El alto grado de urbanización que tiene esta región otorgó condiciones favorables a la difusión del discurso panista.<sup>8</sup> Como se ha demostrado, las zonas urbanas en general brindan más posibilidades de acceder a la

---

7. Loeza, Soledad, "El Partido Acción Nacional: de la oposición leal a la impaciencia electoral", en Loeza, Soledad y Rafael Segovia (comps.), *La vida política mexicana en la crisis*, El Colegio de México, 1a. ed., 1987, pp. 99-100. Actualmente, para los empresarios partidarios de la militancia política el problema es cómo identificar sus intereses particulares con los de la sociedad en general. Para Acción Nacional existe el mismo riesgo, aunque su no resolución representaría un problema mayor: el de verse reducido a ser un simple grupo de presión y no un auténtico partido de oposición.

8. En Sinaloa, por ejemplo, la campaña de Manuel J. Clouthier tuvo una gran difusión a través del diario local *Noroeste* gracias, en parte, a que algunos dirigentes panistas eran propietarios de dicho medio de comunicación masiva. Reveles Vázquez, Francisco, *Sinaloa 1986: bloque en el poder, partidos políticos y participación ciudadana en las elecciones estatales*, tesis, FCPys-UNAM, 1988, p. 79.



educación e información políticas, lo que no sucede en el ámbito rural. Además, es ya una constante el hecho de que donde existe mayor concentración de población hay mayor presencia de la oposición.<sup>9</sup> En el norte, el PAN representó en estos años la única opción al PRI.

La cercanía con Estados Unidos influyó de alguna manera en el desarrollo de las entidades del norte de nuestro país. Económicamente por las relaciones que sostienen grupos empresariales mexicanos con estadounidenses, en especial en Baja California, Sonora y Sinalca. Socialmente (y en particular en la frontera) el modo de vida de los americanos atrae la atención de un buen número de mexicanos.

De este aspecto se deriva hasta cierto punto uno de los dos papeles que jugó la crisis económica en esta coyuntura de ascenso panista: por un lado, representó un elemento susceptible de ser utilizado como argumento para atacar al PRI y a los funcionarios públicos, señalándolos como culpables de la difícil situación; por otro, algunas medidas de política económica como la devaluación del peso y la diferencia del costo de los servicios públicos entre el Distrito Federal y los estados provocaron un anticentralismo entre los ciudadanos de la provincia nortena mexicana, que se aplicó básicamente en contra del gobierno federal (el gobierno del "centro").<sup>10</sup>

Otro factor que actuó en favor del ascenso electoral del PAN fueron las coincidencias que tuvo en cuanto a demandas ideológicas con un sector del clero católico, en especial en los años de 1985 y 1986. La función principal de este actor político fue la de fomentar y

---

9. Rogelio Ramos, "Oposición y abstencionismo en las elecciones presidenciales, 1964-1982", en González Casanova, Pablo (Coord.), *Las elecciones en México. Evolución y perspectivas*, pp. 163-194.

10. Esperanza Palma Cabrera, "Notas sobre el neopanismo y la cultura política nortena", en *Azcapotzalco*, revista de la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, Vol. IX, Nos. 23-24, enero-agosto, 1988, pp. 93-106.

orientar el voto de los ciudadanos, con el fin de tener un gobierno que buscara el bien común y que pudiera ser vigilado.<sup>11</sup> Las declaraciones de este sector clerical cuestionaron las prácticas fraudulentas del partido oficial y favorecieron a la oposición afín a su ideología: al PAN. El caso más claro de esta confluencia fue el de Chihuahua en 1986, donde la Iglesia local amenazó con suspender las mismas como forma de protesta contra el fraude.

Hay pocos datos acerca de la influencia del extranjero en el ascenso panista. A pesar de que existen referencias acerca de reuniones entre miembros del gobierno norteamericano con algunos dirigentes de Acción Nacional<sup>12</sup>, resultaría aventurado afirmar que tal influencia fuese determinante en la estrategia panista. Desde mi punto de vista -planteándolo como hipótesis- es más probable que Estados Unidos de alguna manera haya pretendido utilizar determinado conflicto electoral provocado por el PAN para presionar al gobierno mexicano.

No obstante, lo que es cierto es que este partido supo aprovechar algunos foros en el extranjero para deslegitimar al gobierno de Miguel de la Madrid. Sobra decir que las banderas ideológicas de PAN en nada dañaban a Estados Unidos y en parte por ello el país vecino pudo ver positivamente el esbozo de bipartidismo que se dibujó en algunas entidades norteamericanas de México. En ese entonces, Acción Nacional sustentaba un ideario liberal más conservador que el del gobierno en funciones.

Todos estos elementos influyeron en el ascenso electoral del PAN entre 1983 y 1988.

---

11. David Torres Mejía, "El regreso de la Iglesia. El Episcopado y las elecciones federales de julio de 1985", en Yolanda Meyemberg, et. al., *Política y partidos en las elecciones federales de 1985*, México, FCPYS-UNAM, Colec. Procesos electorales No. 1, 1987. pp. 23-26.

12. Nuncio, A. , *op. cit.*, p. 119.

## La lucha por la dirección política

En el interior del partido comenzaron a manifestarse algunas diferencias durante los procesos electorales locales de 1986. La fracción dirigente hizo un esfuerzo tenaz por consolidar lo alcanzado. A principios de 1986, a petición del líder nacional, José Angel Conchello y Alejandro Cañedo (entre otros) se integraron al CEN.

En ese año los diversos procesos electorales locales generaron una dinámica cualitativamente distinta que benefició a los militantes más extremistas del partido.

En octubre de 1986, tan sólo unas cuantas semanas después de las elecciones en Chihuahua, el partido realizó sendas reuniones para modificar sus estatutos y, lo que es más importante, para acordar su participación o su abstención en las elecciones presidenciales de 1988. La Comisión Política conformada por del CEN (integrada por Jorge Eugenio Ortiz Gallegos, Preciado Hernández, el diputado Jesús Galván, Eduardo Carrillo y Gabriel Jiménez Remus) sugirió al pleno de los delegados la participación. Aunque la mayoría estaba en favor, hubo una fuerte discusión respecto a si se posponía el acuerdo o se tomaba de inmediato.

Entre los que se pronunciaron en contra de asumir alguna decisión en ese momento estuvieron: Luis H. Alvarez, Ortiz G., Prieto Luján y Canales Clariond. Entre los que proponían la participación se encontraban Jesús González Schmall, Héctor Terán Terán, Gonzalo Altamirano Dimas y Luisa María Calderón Hinojosa. Finalmente, por 595 votos en favor y 456 en contra, se acordó la participación en las elecciones federales siguientes.

La votación demuestra la fuerza que tenía en ese momento los representantes de los estados que en los que se habían desarrollado recientemente elecciones y que habían padecido el fraude. La fuerza de esta fracción comenzó a manifestarse claramente desde entonces.

En esta misma reunion el partido acordó eliminar el comité distrital de su estructura territorial y establecer en su lugar el Comité Municipal. Asimismo se definió más claramente el apartado referente a sanciones, con predominio del CEN en este sentido, y también se acordó la participación de los Consejos Regionales en la integración de las listas de los candidatos a diputados de representación proporcional.

La dirigencia de Madero ya no era bien vista por aquellos que se consideraban los verdaderos impulsores del partido. Efectivamente, el prestigio alcanzado por los participantes en la contienda chihuahuense eran los que contaban con reconocimiento entre las bases panistas. Por otro lado, de alguna manera la derrota que tuvo que soportar la organización en el plano electoral, que no en el político, explica el hecho de que Madero no consiguiera la reelección en febrero de 1987. Entonces tuvo que enfrentar las candidaturas de Luis H. Alvarez y Jorge Eugenio Ortiz Gallegos.<sup>13</sup>

El tercer candidato (Ortiz) representaba a la fracción doctrinaria. En la polémica con sus adversarios, fue el que más resaltó la importancia de volver a "las

13. En su último informe, Madero pretendía responder a sus críticos de la siguiente manera: "Quienes hemos dirigido al partido en estos tres años, no caímos en la tentación de ordenar cargas de caballería al estilo del Regimiento de Rurales, a pesar de que ha habido editorialistas, grupos cívicos, asociaciones de diversa índole, e inclusive miembros del partido, que nos han criticado porque a su juicio propiciamos el robo de votos al no lanzar a la ciudadanía a acciones violentas de defensa ... A nuestro juicio, ... no ha llegado aun el momento de empeñar a la ciudadanía en una lucha nacional para doblegar a la oligarquía sin recurrir a la violencia y con posibilidades de éxito.". Con respecto a la cuestión electoral, afirmaba: "Quizá para algunos ha habido retroceso, en especial para aquellos que miden el avance por el número de curules reconocidas al partido y por los ayuntamientos en los cuales gobiernan cabildos propuestos por Acción Nacional y que fueron electos por el pueblo. Esta vara de medir es falsa ... El avance o retroceso se ha de medir por el número de votos depositados a su favor, en relación a los demás partidos contendientes, y en México todos sabemos que los resultados oficiales no corresponden a la realidad.". Informe de Madero al Consejo Nacional del 21 de febrero de 1987, *La Nación*, 1 de marzo de 1987, p. 15.

fuentes", de recuperar los valores de los fundadores; fue el que habló de la necesidad de adoctrinar a la elevada cantidad de funcionarios para que actuaran y se guiaran por los principios de doctrina. Esto implicaba la crítica a la dirigencia de Madero, pero también a la candidatura de Alvarez.

La elección resultó un tanto competida entre los dos principales contendientes.

Elección del presidente nacional 1987

Candidato	Rondas de votación		
	Primera	Segunda	Tercera
Alvarez	82	98	159
Madero	73	88	-
Ortiz	30	-	-
Abst.	-	-	7

Fuente: *La nación*, 1 de marzo de 1987, p. 30.

Después de la segunda votación, Madero retiró su candidatura y así, en votación económica, Luis H. Alvarez asumió la presidencia nacional.

En su discurso previo a la votación, Alvarez planteó las prioridades de su dirigencia. En ellas declaraba la intención de construir efectivamente un verdadero equipo de profesionales del partido y un decidido empeño en la participación electoral para asegurar o consolidar el lugar que ya ocupaba el partido en ese momento y, en segundo término, para avanzar cada vez más en la arena electoral.

"... dar forma a un equipo de trabajo que funcione en todo momento, a tiempo completo, con la capacidad necesaria para planear, ejecutar, coordinar, evaluar y dar cima a las tareas que una dirección nacional exige en las presentes circunstancias, cuando Acción Nacional ya es opción válida, real y factible para el pueblo

mexicano."14

Es de destacar que Alvarez visualizaba en efecto el papel del partido en ese momento, luego del proceso electoral de Chihuahua. En esa coyuntura el PAN se perfiliaba como la única oposición capaz de disputarle el poder al partido gobernante en los procesos electorales locales y las elecciones federales que estaban por venir.

Entre los aspectos más importantes para desarrollar en su gestión, Alvarez apuntaba:

"... radicalidad en la acción; ampliación de ésta en los ámbitos de la sociedad civil a los que no hemos llegado; política dinámica de relaciones; búsqueda de convergencias; fortalecimiento de la posición de vanguardia del partido; radicalidad frente al régimen, a cuya cultura de la complicidad, la impunidad y la fuerza habrá que oponer una cultura de la solidaridad, de la justicia y de la resistencia pacífica, entendida ésta como la expresión de una firme voluntad dispuesta a la adopción institucional- mente coordinada de medidas no violentas, pero suficientemente enérgicas como para hacer comprender a la antidemocracia acampada en el poder, que ya no puede impunemente seguir fomentando la irritación popular al frenar el evidente y a la vez urgente anhelo ciudadano de vivir en plenitud la democracia". 15

La perspectiva de "Don Luis" (como le llaman los propios panistas) no resultaba lejana de las necesidades del partido en 1987. Ya con un liderazgo interno definido, con una constante capacitación de cuadros medios y de candidatos, así como una creciente militancia y medios de comunicación internos y externos adecuados a las condiciones de la organización, era necesario consolidar una burocracia ejecutiva fuerte para consolidar organizativamente a Acción Nacional. En especial porque estaba en puerta la lucha por

---

14. *Idem*, p. 24.

15. *Idem*, p. 26.

la presidencia de la República, y por el nivel al que había llegado la confrontación con el gobierno del presidente Miguel de la Madrid.

La falta de recursos obstaculizaba la institucionalización del partido. Para hacer de los dirigentes unos profesionales (en el sentido de Panebianco) era básico contar con el financiamiento necesario. Por ello, desde el principio de la gestión de Alvarez se debatió la pertinencia de seguir oponiéndose a recibir el financiamiento estatal o aceptarlo, en la medida en que ello no significaba necesariamente sometimiento alguno frente a él. En marzo de 1987 el Consejo aprobó por un escaso margen (la diferencia fue de diez votos entre las posiciones en favor y en contra) el rechazo al subsidio oficial. Mientras que Guillermo Prieto Luján, Bátiz, Madero y Jiménez Remus estuvieron por que se aceptara, en contra se manifestaron González Torres, Conchello, Felipe Calderón Hinojosa y Consuelo Botello.

#### El PAN en las elecciones presidenciales de 1988

Como ya señalábamos líneas arriba, la fracción pragmática se fue dividiendo paulatinamente en dos con la integración de nuevos panistas y la conquista de triunfos de importancia en el nivel regional. Por un lado, la fracción pragmático-radical, liderada por los llamados "neopanistas" (o "bárbaros del norte"): Alvarez, Barrio, Clouthier, Rice, Norberto Corella, Canales, Eugenio Elorduy, etc. Por otro, la fracción pragmático moderada, encabezada por Jesus González Schmall, Madero, Conchello, Bátiz, Prieto Luján, Abel Vicencio, María Elena Alvarez. Además de estas dos, también era posible reconocer a una debilitada fracción doctrinaria bajo la orientación de Ortiz Gallegos, Salvador Rosas Magallón, González Torres, Preciado Hernández y Rafael Martínez.

Después de las arduas campañas por las

gubernaturas de Chihuahua, Durango y Sinaloa, las diferencias resultaban secundarias. La confrontación del partido contra el gobierno autoritario y el sistema electoral antidemocrático cohesionaron a las fracciones. Bajo la égida de Alvarez, todos los grupos, todos los panistas se prepararon para participar en las elecciones federales de 1988.

Las palabras expresadas por Alvarez al iniciar la convención son muestra de la decisión de los panistas por conquistar el poder mediante elecciones:

"Precisamente porque aspiramos en serio a gobernar para todos, hemos convocado a muchos mexicanos a elaborar la alternativa para todos. *No somos oposición simbólica. Aspiramos seriamente al poder y a ejercerlo en forma solidaria y democrática en que lo hemos ejercido en donde hemos gobernado.* Los ciudadanos de muchos municipios saben ya cómo gobierna Acción Nacional. Queremos gobernar al país y así vamos a gobernarlo".<sup>16</sup>

Cada una de las corrientes tuvieron su representante en el proceso de selección del candidato a la presidencia por el PAN. Manuel J. Clothier por la pragmática radical; Jesús González Schmal por la moderada y Salvador Rosas Magallón por la doctrinaria. Estos precandidatos realizaron precampaña por buena parte del país con el fin de lograr el apoyo de las bases panistas.

Con apenas dos años de militancia, Manuel J. Clouthier -había sido candidato a la gubernatura de su estado natal, Sinaloa, en 1986. En esta entidad sostuvo una campaña sin precedentes y con todas las características propias de un "neopanista".<sup>17</sup>

En el equipo de campaña de Clouthier destacaban varios de los que antes habían sido candidatos en elecciones

16. Alvarez, Luis H., Mensaje al Consejo Nacional, 20 de noviembre de 1987, *La nación*, 1 de diciembre de 1987, p. 28.

17. Supra; además, Reveles Vázquez, Francisco, "El PAN en los procesos electorales de Sinaloa (1980-1986)", *op. cit.*, p. 38.



locales.

El discurso llano y coloquial de Clouthier acrecentó su imagen durante la breve campaña de proselitismo interno. Esto resultó evidente en la convención de selección del candidato, en donde desde la primera votación el "Maquío" logró la postulación.

"Clouthier tenía una larga historia como representante de la iniciativa privada, además de tener un gran número de empresas [agroindustriales] y ser propietario de acciones de algunas otras: ingeniero agrónomo por el Tecnológico de Monterrey; profesor de Biología en la Universidad Autónoma de Sinaloa; presidente de la Asociación de Agricultores del Río Culiacán; consejero fundador del Comité de Ventas de Arroz de Sinaloa; presidente de la Unión Nacional de Productores de Hortalizas (UNPH); fundador de la Dirección General de la Pequeña Propiedad [de su estado]; ...presidente del Consejo Coordinador Empresarial de Sinaloa (1974-1978); presidente nacional de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX, 1978-1980) y presidente nacional del Consejo Coordinador Empresarial en el periodo 1981-1983. Clouthier sería el primer agricultor y, hasta la fecha, el único que ha llegado a ocupar ese puesto en el organismo cúpula de los empresarios [el CCE]."<sup>18</sup>

---

18. *Idem*, p. 40.

## Elección de candidato presidencial 1987

Candidato	Votación	Porcentaje
Clouthier	870	70.2
González S.	335	27.0
Rosas M.	34	2.7

Fuente: *La nación*, 1 de diciembre de 1987, p. 26.

La campaña de Clouthier por la presidencia de la República tuvo como escenario todo el territorio nacional. Pero en esa contienda se encontró con un nuevo actor político: Cuauhtémoc Cárdenas (hijo del destacado Gral. Lázaro Cárdenas, presidente de la República en 1934-194), un candidato de oposición proveniente de la propia burocracia política gobernante, que conforme fue avanzando la etapa de campaña logró atraer el apoyo de la gran mayoría de las organizaciones y partidos políticos y sociales de izquierda, así como el de no pocos de los miembros del grupo gobernante. La expresión electoral de esta gran alianza fue el Frente Democrático Nacional.

#### *El nuevo adversario electoral*

La candidatura de Cárdenas significó para el PAN un segundo adversario de consideración dado el arrastre popular que produjo la campaña de Cárdenas desde diciembre de 1987.

El FND fue impulsado por la Corriente Democrática (CD), organización que empezó a actuar al interior de su partido desde mediados de 1985 hasta que, a partir de agosto de 1986 sus actividades comenzaron a ser públicas. Las banderas de esta corriente (en sus inicios constituida por un pequeño grupo de militantes del tricolor) eran fundamentalmente una mayor democratización en su interior, tanto para la designación de líderes como de candidatos a puestos de elección popular, además de enarbolar varios cuestionamientos a la política económica del presidente De la Madrid.

La dirigencia del tricolor tuvo negociaciones con la CD sin que se llegara a acuerdo alguno en relación con el reconocimiento de la organización interna y mucho menos con respecto a sus críticas. A mediados de 1987 la dirigencia pretendió desaparecerla prohibiéndole su participación en las labores del partido. Por el contrario, aquélla continuó su campaña por el cambio de métodos internos de selección de candidatos dirigentes. En ese momento, el aspecto central era la sucesión presidencial. Después de apreciar la actitud de la dirigencia, en julio de 1987 la CD decidió lanzar como precandidato a la presidencia de la República a Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano.

Conforme de fue acercando la sucesión, las pugnas se agudizaron, hasta que la dirigencia, siguiendo la tradición y bajo la autoridad del presidente de la República, designó a Carlos Salinas de Gortari, secretario de Programación y Presupuesto, como candidato oficial del PRI. La CD impugnó a este candidato por el método utilizado dado que no se consideró su propuesta en todo el proceso. No obstante, Cárdenas sostuvo su precandidatura hasta que en octubre el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana la hizo suya en octubre.

A raíz de esto, se generaron diversas alianzas que fortalecieron esta opción. El Partido Socialista de los Trabajadores sufrió una escisión debido al debate que se produjo en el momento de decidir si el partido apoyaba o no a Cárdenas.

Una de las fracciones optó por integrarse al Partido Mexicano Socialista (producto de la unión de varias organizaciones socialistas o antaño comunistas). La que se quedó con el nombre de PST lo cambiaría oportunamente en diciembre por el de PFCRN y se aliaría con el PARM. Posteriormente, el PPS, de línea lombardista, respaldó a Cárdenas también. Para la segunda semana de diciembre de 1987 se formalizó la creación del FDN, que contaba entre sus miembros también al Partido Verde, Partido Social

demócrata., Partido Nacional del Pueblo, La Unidad Democrática y el Movimiento al Socialismo y varias organizaciones sociales más.

La campaña de Cárdenas fue creciendo en apoyo popular hasta los multitudinarios actos en La Laguna (en el norte del país) y en Ciudad Universitaria de la UNAM (en el D.F.), a principios de 1988. Varias organizaciones de izquierda revolucionaria que en un principio habían apoyado la candidatura de la lideresa de los comités en contra de la represión, Rosario Ibarra de Piedra -contando con el registro oficial del Partido Revolucionario de los Trabajadores, de filiación troskista- disolvieron su alianza con éste para unirse al FND. Poco tiempo después y muy cerca de la jornada electoral, Heberto Castillo, candidato del entonces recién formado PMS, declinó en favor de Cárdenas concretando una alianza con la CD. El apoyo del principal partido de oposición de la llamada izquierda incrementó los bonos del movimiento social generado por la candidatura de Cárdenas.

#### *La campaña de Clouthier*

La campaña de Clouthier, no obstante la presencia del FND, atrajo la atención de los ciudadanos no sólo en las regiones con arraigo panista, sino en nuevas zonas de la República. En los hechos el PAN se perfilaba (hasta antes de la aparición del FND) como la principal fuerza de oposición al PRI.

Aunque hubo otra opción, el panismo se sostuvo como opción e incrementó el número de simpatizantes. Muestra de ello fue la intensa campaña de proselitismo electoral que realizó, considerando como adversarios tanto a Salinas de Gortari como a Cárdenas Solórzano.

La campaña de Clouthier atrajo a un buen número de simpatizantes en todas las zonas del país. Luego de su postulación en la Convención de noviembre Clouthier mantuvo

una actividad constante desde diciembre y sobre todo a partir de enero de 1988 hasta junio. La campaña estuvo caracterizada por el manejo del discurso neopanista antigobierno, resaltando la falta de respaldo popular del candidato del Partido Revolucionario Institucional, Salinas de Gortari. De parte del panista sinaloense hubo reiteradas convocatorias a los demás candidatos para realizar un debate público.

Tanto Cárdenas como Rosario Ibarra contestaron positivamente, pero Salinas nunca lo hizo. Por ello no pudo darse un debate público entre estos candidatos.

La polémica, no obstante, encontró cauce en cada discurso, en cada acto de la etapa de proselitismo. *Maquío* criticó una y otra vez la política económica de De la Madrid, destacó las posiciones de su partido en cada una de los rubros que cuestionaba. Conforme se fueron desarrollando las campañas, el candidato del PRI también fue mostrando rasgos de su programa de gobierno. Resultó significativo que en los pronunciamientos de política económica ambos candidatos tuvieran muchas coincidencias, al grado de que Clouthier, en tono irónico, llegó a manifestar que Salinas le había copiado su programa de gobierno. Por el contrario, las diferencias ideológicas con el FDN parecían hacerse cada vez más amplias.

A pesar de sus similitudes programáticas, Clouthier continuó impugnando la relación entre el gobierno y el PRI; las distintas maniobras en contra de su partido; promovió la denuncia del fraude y, de manera especial, criticó profundamente la cerrazón de los medios masivos de comunicación. Al principio hubo fuertes críticas de su parte a las radiodifusoras y periódicos locales. Pero ante la falta de apertura, conminó a la ciudadanía a realizar boicots en contra de dichos medios. Esta acción de resistencia civil también afectó a Televisa, la principal cadena de televisión privada del país (y una de las más fuertes en América Latina).

Las medidas de resistencia civil fueron constantes durante la etapa de campaña. Era común escuchar en los discursos del candidato la explicación acerca de esta táctica: la necesidad de preparar efectivamente a todos los ciudadanos. Esta fue una preocupación del PAN: tratar de vigilar adecuadamente todo el procesos, preparando cuadros, realizando cursos de capacitación sobre resistencia civil, sobre el cuidado de las casillas y respecto de la observación electoral. Además del uso de la resistencia civil, fue notable la profesionalización de la campaña, tal como no se había realizado antes. El manejo de recursos humanos y materiales especializados en este tipo de procesos fue clave en el sostenimiento electoral panista.<sup>19</sup>

Las acciones del partido consistieron en marchas, mítines, plantones, tomas simbólicas de radiodifusoras, edificios de prensa o televisoras, así como de diversas acciones de propaganda (incluidos programas radiofónicos o de televisión). Acciones de resistencia civil que sobresalieron por su magnitud y por su especial significado durante esta etapa fueron: el cese de pagos de impuesto predial o por servicio de agua en el estado sureño de Morelos en el mes de enero; la marcha silenciosa realizada en Mérida, Yucatán, a finales de febrero por la apertura de los medios de comunicación (en la que participaron alrededor de 20 mil simpatizantes panistas); el cierre de carreteras en mayo, en protesta por el fraude realizado en el estado norteño de Coahuila; el referéndum que el PAN organizó para apreciar si la ciudadanía de Laguna Verde deseaba o no la instalación de una planta nucleoelectrónica en ese territorio; la "cadena humana" panista que abarcó una extensión de 17 kilómetros en la avenida Insurgentes (una de las más largas del D.F.); el cierre de campaña con la Plaza de la República totalmente ocupada por los simpatizantes y militantes del

---

19. Reveles Vázquez, Francisco, "El debate interno, la resistencia civil y el diálogo con el gobierno según Acción Nacional. Entrevista con Carlos Castillo Peraza", en *op. cit.*, p. 69-73.

partido.

### Los resultados oficiales y el conflicto poselectoral

Los actos panistas mantuvieron una atracción constante, a pesar de que la candidatura del FND fue siendo cada vez más seguida por la ciudadanía. Aunque las movilizaciones de los cardenistas fueron más espectaculares y marcadamente populares, el PAN conservó un buen nivel en la contienda con la realización de los actos mencionados. Acción Nacional mantuvo su clientela electoral estable, sin que haya sufrido el abandono de simpatizantes o militantes en detrimento de la candidatura de Clouthier en favor de la de Cárdenas. No le sucedió lo que al PRI y a Salinas. Sin embargo, esto no fue suficiente para conquistar la presidencia de la República. El PAN no ganó y además, según cifras oficiales, perdió su (hasta ese momento) tradicional segundo lugar.

El PAN padeció de diferente manera que el PRI la presencia de una tercera fuerza electoral. Por un lado, en el terreno ideológico tuvo que enfrentar no solamente al gobierno y su partido, sino también a la tercera opción. Las coincidencias en el plano económico entre el PAN y el PRI fueron evidentes, así como las diferencias con el cardenismo se hicieron claras. El discurso contestatario extremista no tenía a un solo interlocutor sino a dos. Por otro lado, el panismo tuvo que reconocer a esta nueva oposición y estuvo atento al dinamismo que manifestó prácticamente en cada acto de campaña. Finalmente, lejos de ser la única alternativa después de las batallas locales, el panismo tuvo que aceptar la aparición de una tercera opción.

En efecto, los resultados de los comicios del seis de julio dieron como ganador al priísta Salinas de Gortari. En la elección más competida y cuestionada por ciudadanos, partidos y fuerzas políticas, el PRI obtuvo la presidencia de la República, la mayoría de las diputaciones y de senadores con un escaso margen frente a sus oponentes. Ganó

60 de 64 escaños en el Senado y 260 de las 500 curules.

Según cifras oficiales, Salinas logró el 48.7% de los votos, Cárdenas el 29.9% y Clouthier 16.2%. Rosario Ibarra de Piedra logró el 0.3, mientras que el PDM, con su candidato Gumersindo Magaña apenas obtuvo el 0.9%.<sup>20</sup>

Estas cifras (profundamente sorprendivas para propios y extraños) a pesar del consabido triunfo del partido tricolor, resultaron desfavorables para el PAN, debido al estancamiento que sufrió en cuanto al número de votos, el tercer lugar que ocupó, así como la carencia de un elevado número de victorias distritales, a diferencia de la coalición de partidos FDN. Esto se aprecia mejor si se tiene en cuenta que el PAN era la alternativa, la vía organizativa o partidista que había adoptado buena parte de la ciudadanía en varias regiones del país. Entonces, los resultados fueron sorprendentes tanto para priistas como para panistas. Políticamente mostraron la fortaleza de la nueva opción.<sup>21</sup>

Desde la misma noche de la jornada electoral, en un acto inusitado (como la mayoría de los que se vivieron durante la jornada poselectoral) Clouthier firmó con Rosario Ibarra de Piedra y Cuauhtémoc Cárdenas un documento en el cual manifestaron su protesta en contra de la irregularidades detectadas a lo largo de la jornada. Al día siguiente, el abanderado panista convocó a sus simpatizantes a iniciar la resistencia civil.

El proceso de calificación presidencial resultó sumamente conflictivo para el gobierno, para el PRI y para el candidato Salinas. Tanto el PAN como Cárdenas llevaron a cabo sendas actos de protesta y por la defensa del voto. Empero, si bien en el discurso había coincidencias entre

---

20. Molinar, Juan, *El tiempo de la legitimidad*, México, Cal y Arena, 1991., pp. 218-220.

21. Para la comprensión de las elecciones de 1988, consúltese Leal, Juan Felipe, Jacqueline Peschard y Concepción Rivera (Eds.), *Las elecciones federales de 1988 en México*, México, FCPYS-UNAM, 1989, p 492. Además, González Casanova, Pablo, (coord.), *Segundo informe sobre la democracia: México, el 6 de julio de 1988*, Siglo XXI, 1985, 140 p.



estas fuerzas (así como con la Unidad Revolucionaria que había apoyado a Rosario Ibarra) fue raro ver movilizaciones conjuntas entre ambas organizaciones. Ello dejó ver, en efecto, la falta de acuerdos ideológicas entre ambos y la imposibilidad de que actuaran de manera conjunta en ese proceso.

Manuel Clouthier puso en duda el triunfo de Salinas en todo momento. Desde prácticamente el inicio de la defensa del voto, manifestó que los comicios habían estado tan viciados que no era posible saber quien era el ganador. Aunque reconoció no haber alcanzado el primer lugar, no se pronunció por reconocer la victoria a Salinas o a Cárdenas. Esta posición fue sostenida por el PAN durante toda la jornada posterior al seis de julio, a diferencia de la propuesta del FDN, en el sentido de solamente "limpiar" la elección (pues tenía la convicción de que su candidato había ganado).<sup>22</sup>

En esta coyuntura se llevaron a cabo un abundante número de movilizaciones neocardenistas y actos de resistencia civil del PAN. Entre estos últimos se pueden citar cierres de carreteras, bloqueos de puentes internacionales, mítines, manifestaciones, plantones en edificios de instituciones electorales e inclusive un referéndum panista para ver si se necesitaba una nueva elección.<sup>23</sup>

#### La propuesta de concertación panista

En medio de estas movilizaciones populares, el Consejo Nacional panista se reunió a finales del mismo mes de julio. Desde ese momento el dirigente nacional, Luis H. Alvarez, comenzó a hablar de la necesidad de diálogo con todas las

22. Cfr. Reveles Vázquez, Francisco, "Cronología de la jornada postelectoral", en Leal, J. F., et. al. (eds.), *op. cit.*, pp. 421-489.

23. Una de las acciones destaca porque Clouthier trató de acercarse al presidente De la Madrid durante un acto oficial, sin que la fuerza pública se lo permitiera. *Idem*, p. 435.

fuerzas políticas del país para lograr un proceso de transición de un sistema autoritario a uno democrático, en clara alusión a los procesos de transición democrática de algunos países extranjeros.

"Los orígenes democráticos de regímenes como aquellos de los que han gozado Venezuela o España están signados en pactos pragmáticos incluso entre adversarios radicales, con vistas a que unos u otros puedan, con base en nuevas normas, construir el país que el pueblo quiere".

A partir de esas experiencias, Alvarez expresó su punto de vista sobre la coyuntura electoral en estos términos.

"La política.. no es el ámbito del todo o el nada, sino el ámbito del avance gradual, verificado, de lo razonable a través del diálogo. Tenemos que ser capaces de aceptar fórmulas de transición, parciales y provisionales. Tenemos que buscar los comunes denominadores mínimos entre quienes quieran democracia. Tenemos que ser capaces de convencer si queremos vencer".<sup>24</sup>

Esta propuesta sería construida más claramente y presentada a la sociedad mexicana por el CEN panista el 16 de noviembre de 1988, momento en el cual ya estaba legalmente calificada la elección. En el documento denominado "Compromiso nacional por la legitimidad y la democracia", Acción Nacional manifestó (como lo hizo en 1958) que no reconocería la legitimidad de origen del nuevo presidente Salinas de Gortari, pero afirmó que éste podría legitimarse durante del ejercicio de su poder presidencial.

24. Alvarez, Mensaje al Consejo, del 23 de julio de 1988, *La Nación*, 15 de agosto de 1988, pp. 20 y 21. En una entrevista realizada el 3 de septiembre de 1992, Luis H. Alvarez reiteraba que el diálogo era parte sustancial y permanente de Acción Nacional, lo cual no parece ser cierto en las primeras dos décadas, cuando este partido adoptó una actitud francamente antigubernista. Reveles Vázquez, Francisco, "Entrevista con Luis H. Alvarez", en *Estudios Políticos*, tercera época, No. 12, octubre-diciembre de 1992 (en prensa).

Esto, desde la perspectiva panista, podría realizarlo solamente si el gobierno reconocía su papel en la transición política que se estaba dando, respetando y atendiendo "el mandato popular de democratización, pluralismo, justicia social y soberanía nacional expresado en las elecciones". El PAN propuso una serie de medidas de política económica y social, y quizá lo más importante, de democratización política. En este último aspecto sugirió una reforma a las leyes electorales que garantizara elecciones limpias en el corot plazo.<sup>25</sup>

La convocatoria fue dirigida a toda la sociedad, pero era claro que la mayor parte de ella tenía como destinatario al nuevo gobierno y esperaba una respuesta de su parte.

Al día siguiente de darse a conocer la propuesta panista, el presidente electo dijo que la propuesta era positiva, que efectivamente era necesario dialogar y por su parte se manifestó dispuesto a establecer el diálogo en las organizaciones partidarias representativas de la sociedad.

A tono con los planteamientos panistas, en su toma de posesión el presidente llamó a la concertación a todos los partidos mediante un "Acuerdo Nacional para la ampliación de la vida democrática".

En los primeros días de su sexenio, el presidente y la dirigencia nacional del PAN tuvieron la primera de las reuniones que sostendrían a lo largo del sexenio.

#### *La influencia interna del diálogo con el gobierno*

Este momento es clave en la historia del partido pues da inicio una transformación profunda en la actitud política electoral de la dirigencia panista, de manera especial en las posiciones de una de las fracciones integrantes del PAN. Un sector de la fracción prgamático-radical reconoció la

---

25. *La nación*, 1 de diciembre de 1988.

situación política del momento, confeccionando una propuesta novedosa en la historia del país, al plantear que la transición hacia la democracia era posible. Bajo esta premisa, el PAN no titubeó en plantear al presidente y a los demás partidos esta concertación.

La actitud de la organización es muestra de un proceso de institucionalización fuerte. A diferencia del perfil panista de la mayor parte de la década de los ochentas, desde los inicios de este sexenio el partido varió su táctica electoral de resistencia civil. Uno de los principales impulsores de ella había sido el ex candidato presidencial, Clouthier. Era este el principal representante de esa fracción panista radical, cuyo punto de vista sobre el partido no varió nunca a pesar de la llamada "concertación".

Desde un principio, en el mismo mes de julio y antes de la reunión del Consejo Nacional panista en ese mes, el candidato se había pronunciado en contra del reconocimiento de legitimidad alguna al presidente electo, debido precisamente a que no se había podido legitimar desde su origen.<sup>26</sup>

Después del Consejo Nacional de julio Clouthier no manifestó, según parece, desacuerdo alguno con la dirigencia panista, aunque durante esa reunión la prensa corrió el rumor de que el *Maquío* se saldría del PAN para formar otro partido. En septiembre, Clouthier demandó penalmente al director del Registro Nacional de Electores, José Newman Valenzuela por "presuntos delitos cometidos en la elaboración del padrón".

Más adelante, cuando se efectuaron elecciones locales a finales el año y se comenzó a demandar una reforma electoral nueva, Clouthier inició una huelga de hambre para lograr el respeto al voto en tales comicios y para que se convocara a reformar la ley electoral. Tal acto duró poco

---

26. Reveles Vázquez, "Cronología ...", op. cit., p. 440.

tiempo porque rápidamente el gobierno en funciones comenzó a trabajar en ésto último mediante la Cámara de Diputados y la de Senadores.

La posición concertadora del CEN provocó posiciones diferentes al interior del partido. La otra corriente interna también cuestionó a la fracción hegemónica de Alvarez. Bátiz dejó asentada en la reunión del Consejo la necesidad de definir claramente cuáles eran las relaciones que el partido tenía con las organizaciones intermedias como DIACH, ANCIFEM, etc. Aunque no las mencionó por su nombre, era claro que hacía alusión a ellas.

### El tipo de institucionalización del partido

Para Alvarez lo importante era desarrollar efectivamente el partido y poder superar la actuación que había tenido en los comicios. Ya desde julio indicó.

"...para proponer el futuro, Acción Nacional tiene que pensar en su propio presente. *Tenemos que multiplicar el trabajo informativo, reflexivo, organizativo y socio-político.* Tenemos que fortalecer cuadros municipales, estatales y nacionales.

" Tenemos que contar con políticos de primera línea, con intelectuales convencidos de nuestra doctrina, con legisladores capaces de aplicarla, con militantes dispuestos a salir a la calle, con dirigentes que despierten la confianza del pueblo, con gestores que respondan a las necesidades de los más pobres, con especialistas en el diálogo con los adversarios mismos, con jóvenes dispuestos a dar la batalla en las escuelas y universidades, en foros y academias. *Tenemos que darnos los medios materiales para ser el partido moderno que México exige.*" 27

La perspectiva del dirigente era muy clara: la profesionalización del partido, la necesidad de recursos

27. Mensaje al Consejo, *La nación*, agosto 15 de 1988, p. 21. El subrayado es nuestro.

materiales y financieros para ello, la división profesional, las tareas partidistas y la necesidad de contar con "especialistas" para negociar.

Todo esto es muestra de la visión política de la dirigencia panista y señala de hecho la orientación del partido hacia su cabal proceso de institucionalización fuerte. Una institucionalización en un doble sentido. En principio, en el nivel del sistema organizativo, en la medida en que la dirigencia contaba con una serie de elementos para el cumplimiento eficaz de sus funciones. Por otro lado, en el sentido de la adecuación al ambiente, al entorno político, representado por la aparición de una fuerza ideológicamente contraria al partido (el FDN y luego el PRD) y por la presencia de un gobierno en principio necesitado de legitimidad. El PAN logró adecuarse a la situación reinante y de este modo insertarse y asegurarse un papel inigualable y difícil de ser adoptado por la otra fuerza electoral mencionada.

#### La definición de una nueva línea política

En el nivel interno, sin embargo, las diferencias entre las fracciones continuaron dándose en el mismo año de la sucesión presidencial. Ya mencionábamos la existente entre Clouthier y Alvarez (muy velada y poco destacada por el ex candidato presidencial). Pero también comenzó a perfilarse nuevamente la disputa entre las fracciones doctrinaria y la fracción pragmático moderada, con respecto a la pragmático radical. La crítica de Bátiz en el sentido de que era preciso establecer límpidamente las relaciones entre el partido y ciertas organizaciones cívicas era síntoma de que los acuerdos entre los grupos internos no había perdurado luego del proceso electoral.

En octubre hubo otra controversia. Otra vez se puso en la mesa de discusión la cuestión de financiamiento oficial al partido de parte del gobierno. Pero a diferencia

de lo que había ocurrido en el debate anterior, la posición ganadora resultó ser la que aceptó el subsidio.

Como se apuntaba líneas arriba, algunos panistas habían hecho notar que para la profesionalización de los cuadros dirigentes y para las demás tareas que el partido tenía era necesario contar con más y mejores recursos materiales y humanos. Luego de la impactante campaña presidencial, la discusión fue mínima. Otra vez Conchello, Felipe Calderón, Jesús González Schmall y Roger Cicero Mackinney se manifestaron por el rechazo del subsidio. Pero, por 100 votos a favor y 66 en contra, el pleno del Consejo aprobó su aceptación. Esta fue una muestra de la plena intención de la dirigencia para hacer un partido estable y fuerte.

En esa ocasión se discutió un conflicto interno, experimentado por el Comité Directivo Regional, panista en el estado de Puebla. Ahí se manifestaron claramente las diferencias entre los llamados "neopanistas" y los "tradicionalistas". Con un representante del ala radical de los pragmáticos (Francisco Frayle), el Comité resolvió el problema de su debilidad frente a los demás miembros con el apoyo del Consejo.

En esta misma reunión el presidente del partido propuso la integración al CEN de los militantes Diego Fernández de Cevallos y Carlos Castillo Peraza. El consejo aprobó esos nombramientos. Más adelante, en febrero de 1989, el primero se integraría también al Consejo Nacional, junto con Rodolfo Elizondo Torres (excandidato a la gubernatura de Durango), Alfonso Arronte, Ernesto Ruffo Appel y Jesús Galván Muñoz.

A pesar de las divergencias, la dirigencia nacional fue fortaleciéndose y trató de difuminar la imagen de fracción. Conservó el dinamismo interno, a pesar del ascendiente de Clouthier sobre las bases sociales y, aún en contra de las posiciones regionales antagónicas. Por otro lado, aunque se había establecido comunicación con el otrora

enemigo público número uno del panismo (el presidente de la República), la dirigencia mantuvo un discurso crítico frente a las políticas del nuevo gobierno.

En esta época, el PAN asumió una actitud de "oposición responsable", en la medida en que se sentía copartícipe del gobierno en funciones, dada la perspectiva de una transición pactada que había resultado del llamado al diálogo tanto del PAN como de Salinas a finales de 1988.

El fortalecimiento de la dirigencia panista está signado por la integración de nuevos militantes a los órganos fundamentales de dirección en el partido. Castillo Peraza desarrolló desde entonces una labor destacada en el terreno ideológico. Por su parte, Diego Fernández de Cevallos se convirtió en el vocero oficial del partido y en el principal canal de comunicación entre el poder ejecutivo y la presidencia panista.

A propuesta del propio Clouthier, Acción Nacional constituyó un Gabinete Alternativo en febrero de 1989. La función básica de tal gabinete fue la de realizar estudios sobre los problemas trascendentales del país, evaluar críticamente las medidas que fueran adoptadas por el gobierno al respecto y plantear las propuestas necesarias y viables para tratar de superar las situaciones o fenómenos problemáticos de la nación. Esta era una propuesta que se basaba en la idea de un "gobierno paralelo", aunque sumamente moderada por la misma lógica de los acontecimientos después del seis de julio. En dicho gabinete participaron Diego Fernández, González Schmall, Canales Clariond, Francisco Villarreal, Rogelio Sada Zambrano, Vicente Fox Quezada, Castillo Peraza, Ma. Elena Alvarez de Vicencio y Moisés Canale. A excepción de González Schmall y María Elena Alvarez, la mayoría de ellos formaba parte de la fracción pragmático radical o provenían, al menos, de los estados donde las campañas habían sido impulsadas por esta corriente interna.

La cercanía a Clouthier era un elemento común en



estos militantes. No obstante, Fernández de Cevallos, mucho más identificado con "Don Luis", ocupó un lugar importante en el gabinete pues estuvo a cargo lo referente a política interior.

El gabinete dió sus puntos de vista durante un cierto periodo, pero no tuvo repercusiones de importancia con el paso del tiempo. No dejó de ser un simple espacio de opinión panista, si más eco que en el nivel interno.

### *La conquista de la gubernatura de Baja California*

Las diferencias internas florecieron con mayor fuerza en 1989. Precisamente el año en que Acción Nacional cumplió cincuenta años de vida. Uno de los máximos logros alcanzados por el partido coincidió con este aniversario político: al fin el partido obtuvo el reconocimiento de un triunfo en una elección estatal: conquistó una gubernatura estatal, la de Baja California.

En efecto, el estado fronterizo del norte tuvo elecciones locales en 1989. El PAN participó en los comicios llevando como abanderado a Ernesto Ruffo Appel, alcalde de Ensenada que pidió licencia para poder participar como candidato del blanquiazul.

El PAN realizó una campaña al estilo de las desarrolladas en los ochentas. Eligió al candidato idóneo, es decir, carismático, con arraigo popular, con experiencia política; realizó una labor proselitista con amplios recursos, utilizando, los medios de comunicación a su alcance, y la propaganda con técnicas muy avanzadas (tal como era costumbre entre el panismo). Además, la fortaleza de la campaña se basó desde un principio en la popularidad que Ruffo había alcanzado durante su gobierno municipal, debido al hostigamiento del gobernador del estado, Xicoténcatl Leyva. Por otro lado, cabe recordar que en 1988 Baja California había sido uno de los estados en donde el FDN había ganado al PRI en la elección presidencial.

Con base en un gran aparato de vigilancia el día de los comicios, Ruffo ganó la gubernatura con una ventaja de 40 mil votos aproximadamente al PRI. Además, el PAN conquistó 9 de los quince distritos locales, así como dos de cuatro municipios de la entidad.

A pesar del manejo propagandístico que la dirigencia nacional panista le dio a este triunfo, el resultado se debió mucho más a la persistencia de la ciudadanía en la búsqueda de una mayor democracia electoral que al convencimiento de principios ideológicos del partido. Es decir, los electores votaron por Ruffo y no por el PAN, tal como el mismo candidato lo señalara después de los comicios.

El triunfo de Acción Nacional, reconocido poco tiempo después de la jornada electoral por el CEN del PRI, hizo ver que el presidente de la República estaba de acuerdo con el establecimiento de un gobierno panista en Baja California. Desde ese momento, la dirigencia comenzó a afirmar que, efectivamente, el gobierno federal había asumido su papel de instancia de transición hacia un sistema más democrático.<sup>28</sup>

Los contactos con el poder ejecutivo se incrementaron y las posiciones de la dirigencia fueron más moderadas a partir de entonces.

#### La reforma electoral de 1989-1990

Casi paralelamente a este proceso, tuvo lugar la llamada modernización política, centrada únicamente en la realización de cambios constitucionales en materia electoral, con la previsible y obligada creación de una nueva ley reglamentaria para ello. En este proceso, el PAN

---

28. Sobre el proceso local de Baja California, consúltese a Guillén López, Tonatiúh, "Las elecciones de 1989 en Baja California", en Alonso, Jorge y Silvia Gómez Tagle, *Insurgencia electoral: las elecciones locales*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, , pp. 177-210.

jugó un papel inédito: de pronto pudo hacer uso de su significativo número de diputados para tratar de impulsar o de plasmar sus puntos de vista en las decisiones parlamentarias, particularmente en las reformas legislativas que se dieron en la primera mitad del sexenio.

De hecho, la reforma electoral había sido, en primera instancia, una demanda expresa del PAN, en particular de Clouthier, al grado que llegó a la huelga de hambre como forma de presión. En 1989, luego de un proceso de consulta realizado tanto en la Cámara de Diputados como en la Comisión Federal Electoral, el Congreso de la Unión se dedicó a la revisión de la cuestión electoral en la Constitución.

En este proceso, Acción Nacional no se alió con la fracción parlamentaria del PRD, la otra fuerza política importante, para proponer acciones y normas que facilitarían una auténtica transición a la democracia, para el establecimiento de un marco legal auténticamente competitivo. En lugar de llegar a acuerdos con la otra fuerza política de oposición en la Legislatura, el PAN optó por (una vez más) establecer el diálogo con el poder ejecutivo federal. El PAN convino en otorgar su apoyo a la iniciativa oficialista si en ella se incluían un conjunto de propuestas ya muy viejas del partido blanquiazul. Según Vicencio (coordinador de la fracción parlamentaria) las aportaciones de su partido a la reforma constitucional fueron las siguientes:

"1) La desaparición de la afiliación corporativa ... que quedó entre las prerrogativas del ciudadano ... 2) la autonomía e imparcialidad del órgano electoral superior y del Tribunal Electoral que sólo se podrá garantizar en el nuevo Código Electoral y en el cumplimiento de la obligación del Ejecutivo al someter a la aprobación de dos terceras partes de la Cámara las propuestas de aquél ...; 3) la desaparición de la autocalificación por parte de los Colegios Electorales (que, sin embargo, queda reducida por el Tribunal Electoral cuyas decisiones solo

pueden ser modificadas por esos colegios con el voto de las dos terceras partes de sus miembros"<sup>29</sup>

Este "marco constitucional mínimo" que según el CEN proporcionaría "mayor seguridad en los procesos electorales", fue severamente criticado por el PRD, acusando al PAN de haber negociado con el presidente y, además, de haber sacado la peor parte de la negociación.

La reforma consistió en la modificación o adición a siete artículos de la Constitución referentes al sistema electoral.

Cabe destacar la posición de la otra fuerza política de importancia, en el nivel electoral.

"EL PRD consideró a la reforma como un auténtico retroceso porque, en su opinión, mantiene en manos del gobierno el control del proceso electoral y favorece la obtención de una mayoría ficticia para el partido oficial en la Cámara de Diputados".<sup>30</sup>

La reforma a la Constitución en materia electoral fue apoyada por la fracción panista, pero no todos los miembros de ella votaron a favor. Hubo votos en contra de varios de los diputados, representantes de la fracción doctrinaria o la pragmático moderada. Entre ellos estuvo Bernardo Bátiz. Por otro lado, esta posición generó un nuevo debate interno al respecto, a tal grado que el Consejo Nacional ratificó la posición asumida por la fracción y por el CEN, indicando que era solamente un avance mínimo pero necesario, puesto que la otra posibilidad era dejar las cosas como estaban, lo cual hubiera sido peor. Bajo esta lógica, la fracción hegemónica mantuvo el control de la pugna que aparecía en ese momento, se deslindó abiertamente del PRD y el partido contrajo un compromiso mayor con el

29. *La nación*, 1 de noviembre de 1989, p. 1 y 2.

30. Becerra, Pablo Javier, "El COFIPE y las elecciones federales de 1991", en *Iztapalapa*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, No. 23, año 11, julio-diciembre de 1991, p. 52.

presidente de la República mediante una "Carta de intención".

El documento fue publicado en *La Nación*, el 15 de noviembre de 1989. En él se enlistaron varios principios con base en los cuales se discutiría y elaboraría la ley reglamentaria, es decir, la nueva legislación federal electoral, derivada de las modificaciones de la Constitución. Sin embargo, en 1990, cuando se discutió esta cuestión, el PRI desconoció el documento, lo que provocó un alud de críticas a los diputados que había apoyado la reforma.

En el Consejo Nacional de noviembre de 1989 se manifestaron en contra: Conchello, González Torres y Juan de Dios Castro. En favor, Juan Landerreche, Castillo Peraza y Juan Miguel Alcántara Soria (uno de los principales autores de la propuesta panista y principal contacto entre la fracción priísta y el PAN en la Cámara de Diputados).

#### La constitución de una nueva coalición dominante

Las diferencias que antes se manifestaron por la participación o la abstención, luego por el radicalismo o la moderación en la dinámica electoral -todo ello durante el proceso de refundación del partido- se ubicó paulatinamente otra vez en el terreno de la recuperación de los valores panistas originales para la negociación entre la dirigencia y el poder ejecutivo federal. El gradualismo de la fracción dominante fue una de las cuestiones más atacadas por estos grupos, prácticamente a partir del proceso de reforma electoral.

La dirigencia dio muestras de fortaleza y tacto políticos en la reunión del Consejo Nacional que se efectuó en febrero de 1990. Ahí, reunidos para la elección de un nuevo jefe nacional, los consejeros tuvieron dos opciones. Una, el presidente en funciones; la otra, Gabriel Jiménez

Remus, que contaba con el apoyo de los doctrinarios y los pragmáticos moderados. La prensa denominó a estas fracciones como los "tradicionalistas".<sup>31</sup>

Las votaciones indicaron un nivel de competencia significativo de parte de la candidatura alternativa.

Elección de presidente nacional 1990.

Candidato	Rondas de votación			
	1ª	2ª	3ª	4ª
Alvarez	110	116	123	139
Jiménez R.	91	81	85	69
Abstenciones	-	-	1	-

*La nación*, 15 de febrero de 1990, p. 8-9.

En las tres primeras rondas ninguno alcanzó el 66% reglamentario para conquistar el puesto. El Consejo tenía la decisión en sus manos, según los mismos estatutos, para optar por alguna otra medida. Las propuestas de Castillo Peraza, Diego Fernández de Cevallos y Fernando Gómez Mont estaba orientadas hacia la realización de una cuarta votación. Los seguidores de Gabriel Jiménez Remus, por su parte, se manifestaron en contra de dicha propuesta porque era "antiestatutaria". No obstante, se aprobó la cuarta ronda, de la cual Luis H. Alvarez consiguió la reelección.

Como una muestra de las amplias posibilidades de maniobra de parte del presidente del partido, Alvarez propuso a sus oponentes la lista de miembros del CEN, para tener su punto de vista y evitar mayores divisiones en el futuro. En dicha lista prácticamente excluyó a los representantes de la fracción pragmático radical, que de

31. Luis H. Alvarez fue registrado con el apoyo de los siguientes consejeros: María Elena Alvarez, Juan Manuel Gómez Morin, Teresa Ortuño, Noé Aguilar Tinajero, Felipe Calderón, Valdemar Rojas, Ernesto Ruffo, Guillermo Prieto Luján, Antonio Obregón y Alberto Fernández. Por su parte, Jiménez Remus fue apoyado por Gonzalo Altamirano, Héctor Terán Terán, P.E. Madero, Juan Huesca, Daniel de la Garza, Roger Cícero Mackinney, Alberto Ling, González Torres, Paula García y Salomón Rangel.

hecho habían perdido terreno en el partido desde la muerte de su principal dirigente, Manuel J. Clouthier, en octubre de 1989. Norberto Corella, Rodolfo Elizondo, Enrique Terrazas, Fernando Canales Clariond, Humberto Rice, Teresa Ortuño, Oscar Rivas, Blanca Magrassi de Alvarez y Salvador Beltrán del Río quedaron fuera. Pero Alvarez también propuso excluir a Conchello, González Schmall, Ortiz Gallegos y Miguel Hernández Labastida (la plana mayor de los opositores a la línea de la dirigencia).

La intención de *Don Luis* parecía clara: excluía de su equipo a la gente de la fracción más radical que precisamente por carecer del liderazgo indiscutible de Clouthier no había logrado continuar influyendo en la dinámica interna del partido. Por otro, dejaba fuera también a Conchello, miembro de los pragmáticos moderados pero nunca aliado de Alvarez, así como al resto de los principales dirigentes ideológicos de la fracción doctrinaria. A cambio pretendía integrar a Gabriel Jiménez Remus, Bátiz, González Torres y Daniel de la Garza, directamente identificados con la fracción disidente más fuerte.

Finalmente, de la lista propuesta por Alvarez, los consejeros descartaron en el proceso de selección a González Torres y a Bernardo Bátiz. El CEN quedaría mayoritariamente integrado por seguidores de Alvarez. Entre ellos encontramos a Vicencio, Juan Landerreche, Fernando Gómez Mont, Diego Fernández de Cevallos, Juan Miguel Alcántara Soria, Felipe Calderón, Juan Antonio García Villa y Eugenio Elorduy.

Los disidentes no se mantuvieron tranquilos, a pesar de todo. La gran mayoría de los doctrinarios no aceptaron participar o colaborar con el CEN. Considerando que no existía "equilibrio político", Jiménez Remus, Gildardo Gómez Verónica y Víctor Orduña se manifestaron en contra de participar en el CEN. González Torres no aceptó colaborar en la Comisión de Orden, así como Castro Lozano y Abel Martínez renunciaron a seguir en ella. Ortiz Gallegos no aceptó integrarse a la Junta General de Vigilancia,

mientras que Humberto Ramírez Rebolledo renunció a ella.

Los doctrinarios pidieron que se respetara la elección de los integrantes del CEN para poder "equilibrarlo" ante las demandas de varios panistas para que reconsideraran su actitud. El presidente propuso, en cambio, que se integrara el CEN con los 30 inicialmente propuestos. Madero pidió una moción suspensiva para discutir la propuesta de "Don Luis", que finalmente no sería aceptada por sus adversarios.

La coalición dominante del partido, hegemonizada antaño por una fracción, pasaba a constituirse desde 1990 como un grupo profesional, hasta cierto punto cerrado, bajo la égida de Luis H. Alvarez.

La legitimidad de las instancias organizativas fundamentales está siendo alcanzada por una fracción pragmático moderada, gradualista, a pesar de las críticas que en su contra realiza el pequeño grupo ideológico proveniente tanto de la fracción doctrinaria como de la pragmática. La radical quedó desplazada totalmente a raíz de esta disputa por los puestos de dirección.

Al mismo tiempo, la reelección de Alvarez en la presidencia del partido apuntaba hacia la consolidación del proceso de institucionalización interna, que puede llevar de hecho al PAN a ser un partido político con posibilidades de acceder al poder en el nivel nacional. Evidencias de esta institucionalización son las mismas cifras que manejó Alvarez cuando fue reelecto:

a) Comunicación interna: equipos de fax para los comités estatales y municipales; incremento de la labor editorial partidista, con la revista *La palabra*, dos mil ejemplares; *La nación*, con 17 mil ejemplares; *Parlamento*, 15 número con tiraje de mil 500 ejemplares; publicación constante en los boletines *Entre nos...*, *Difúndelo* y *Panorama*.

b) Capacitación de cuadros y de miembros: amplio número de cursos de capacitación y demás eventos



relacionados con ellos.

c) Organización (estructura territorial): 25 comités directivos estatales, el regional del D.F.; de 17 mil 745 afiliados en 1987, el padrón panista pasó a tener 60 mil 740 (un aumento de 225%), además de 7 mil miembros adherentes y "20 mil colaborados para campaña".

d) Desarrollo del sector juvenil y femenino, con la participación en el CEN. Mediante la Secretaría de Acción Ciudadana, el partido "trabajó con grupos populares" según un mandato del Consejo Nacional de octubre de 1988.

e) Relaciones: el partido estableció contacto con organizaciones cívicas y sociales, así como con instituciones educativas, de enseñanza superior, organismos empresariales, medios de información e intelectuales. En el nivel internacional participaron miembros del partido en "Reuniones de la Unión Democrática Internacional en Alemania, Inglaterra y Japón", además de asistencia a reuniones de partidos demócrata cristianos de Taiwán, Bolivia y Colombia, además de asistir a las convenciones del Partido Republicano y el Partido Demócrata de Estados Unidos.

f) La participación electoral fue notable: en tres años (de 1987 a 1990), 350 candidatos a diputados locales; 5 mil 700 a presidentes municipales, 5 mil a diputados federales, 64 a senadores, 56 para la Asamblea de Representantes del D.F. y uno a la presidencia de la República.

g) Se creó el Centro de Información Sobre el PAN (CEDISPAN), para reunir toda la información acerca del partido y ponerla a consulta de los interesados.

h) En el partido colaboraban 16 empleados, 16 puestos de trabajo (la mayor parte en el CEN). Aumentó de hecho la burocracia partidista.

### Conclusión

Los datos aportados por Alvarez dan cuenta, efectivamente, de un partido en vías de institucionalizarse organizativamente. Es probable su perdurabilidad, luego de haber pasado por lo menos tres décadas sufriendo diversos problemas para su cabal desarrollo, sin posibilidades reales de consolidarse como organización y mucho menos como opción creíble y viable para la sociedad.

Hoy, a partir sobre todo de 1990, el PAN pareciera acercarse a ser ya un partido maduro, aunque todavía no cierra el ciclo de institucionalización. El proceso apenas comienza. Además, hay otro elemento de importancia nodal en su desarrollo. El tipo de relación que tiene con el presidente de la República, y las posibilidades de evolución que, a su vez, logre tener el presidencialismo y el sistema de partido hegemónico mexicano.

El papel de "fiel de la balanza" que el PAN está jugando (o que pretende jugar) en la arena electoral -en específico en la confrontación PRI-PRD- puede llevarlo a caer en la antigua función que tuvo durante mucho tiempo: el de oposición "leal". Peor aun, ahora parece perfilarse más como un partido aliado al poder ejecutivo, que llega a plantearse como una fuerza gobernante, al grado de cuestionar e impugnar a la otra fuerza política real del país, el PRD.

Más allá de estas consideraciones, es evidente que ya está definido el perfil electoral de este partido, del PAN que se funda en la década de los sesentas y que incluso se atreve a reconocer (probablemente de manera inconciente) ese origen reciente como partido político moderno. En 1990 Alvarez afirmaba:

"No tenemos temor de decirlo, ni de tener los medios para lograrlo, porque está en el texto del primer artículo de nuestros estatutos: *queremos intervenir orgánicamente en todos los*

aspectos de la vida pública de México y tener acceso al ejercicio democrático del poder, precisamente para realizar nuestros principios. "Ejercer ese poder, por vías de oposición a lo que subsiste falsificado, y por vías de diálogo para estimular lo que surge auténtico, no merma nuestro carácter de oposición, ni nos aleja de los principios doctrinales. Por el contrario, pone los medios concretos para que pasemos de oposición a poder, para que se realicen en el tiempo y en el espacio, es decir, en la historia, nuestros principios".<sup>32</sup>

---

32. Alvarez, Luis H., Informe al Consejo Nacional de febrero de 1990, *La nación*, 1 de abril de 1990, p. 39.

### CONCLUSIONES

En este apartado procederemos a puntualizar las características del sistema organizativo panista, en función de los procesos de fundación e institucionalización, incluyendo, además, las tentativas de institucionalización y el renacimiento de dicho partido.

Asimismo buscaremos identificar las fracciones internas, en particular las que influyeron en la crisis y en su actual proceso de institucionalización. Un aspecto nodal dentro de esta cuestión es el de las peculiaridades de la coalición dominante en las distintas etapas de la vida panista.

En el siguiente cuadro se sintetizan las principales características de cada una de las etapas de la historia del PAN, en función de los esquemas metodológicos de Panebianco y Sartori.

ETAPA	Características del sistema organizativo	Fracciones
FUNDA CION	Construcción por penetración territorial Liderazgo de legitimación interna. Liderazgo con "carisma de situación" .	Liberal y Católica
INTEN TO DE INSTI TUCIO NALIZA CION FUERTE	Estrategia de autonomía del ambiente. Ausencia de sistematización e interde- pendencia de los órganos internos. a) Dificultades para la renovación de los dirigentes. b) Carencia de una burocracia ejecutiva. c) Fuentes irregulares de financiamiento d) Heterogeneidad en los órganos. e) Los estatutos no eran un elemento determinante. f) Las relaciones con organizaciones ex- ternas provocaron el conflicto principal entre las fracciones.	Juvenil y Liberal
INTEN TO DE INSTI TUCIO NALIZA CION DEBIL	Estrategia de adaptación al sistema electoral. Ausencia de sistematización e interde- pendencia de los órganos internos (los mismos problemas que en la tentativa anterior).       	Liberal- moderada         
RE-NA CIMIEN TO	Reconstrucción por difusión territorial. Nuevo liderazgo de legitimación interna. Liderazgo sin carácter carismático.	Pragmática y Doctrinari
INSTI TUCIO NALIZA CION	Estrategia de dominio sobre el ambiente. Hacia la sistematización e interdependen- cia de los órganos internos. a) Aparato burocrático en crecimiento. b) Financiamiento regular (aceptación del subsidio público). c) Relaciones de dominio con respecto a organizaciones externas. d) Los estatutos avalan a los órganos de poder real. e) Los órganos intermedios siguen teniendo organización y peso desigua- les.	Pragmático moderada,  Pragmático radical y  Doctrinari

## 1. EL SISTEMA ORGANIZATIVO

A partir de la presente investigación, se puede señalar que un fenómeno sobresaliente fue (en algunas coyunturas) la determinante influencia del gobierno en la definición del sistema de partidos y, especialmente, en la dinámica particular del PAN. Posiblemente esta es una singularidad propia de los partidos de sistemas no competitivos. En un sistema de partido hegemónico como el nuestro, las opciones partidarias pueden ser afectadas seriamente por el tipo de relaciones existentes entre un partido opositor y el partido gobernante, así como entre el partido y el gobierno. Además, también a causa de una legislación parcial o por la presencia de partidos aliados al gobierno que simulan ser de oposición. Es preciso considerar este aspecto (la influencia del "entorno") en esta evaluación del tema investigado.

### La fundación

El proceso de fundación de Acción Nacional se caracterizó básicamente por la presencia de un liderazgo de legitimación interna, que recayó en Manuel Gómez Morin.

En efecto, incluso varias fuentes panistas indican que ese fundador jugó un papel protagónico en la gestación del partido. Al parecer, fue iniciativa suya la conformación

de un órgano preliminar (el Comité Organizador), que estuvo bajo su dirección. Los documentos fundamentales (tanto los estatutarios como los doctrinarios) tuvieron una gran influencia de las ideas de este panista. Su ascendiente sobre la organización es lo que explica su permanencia durante diez años como jefe nacional.

La definición no confesional que tomó el partido desde un principio pareció ser fruto de las posiciones de Gómez Morin al respecto. De esta manera, el control que ejerció desde la dirigencia le otorgó un gran margen de influencia en la orientación doctrinaria de la organización.

El liderazgo de este fundador parece acercarse al "carisma de situación" del que habla Panebianco. Su prolongado periodo como dirigente, la beligerancia contra el gobierno y más aún la gran influencia que tuvo en los siguientes años parecen signos de este tipo de liderazgo.

El partido se construyó por penetración territorial. Si bien varios integrantes del núcleo de personalidades reunidas en la génesis panista organizaron comités en sus respectivos estados, las directrices políticas eran definidas desde el centro. Los órganos reales de poder más relevantes desde entonces fueron el entonces denominado Comité Directivo Nacional y, por supuesto, la jefatura nacional. Además, un órgano que permitió la negociación y el diálogo entre dirigentes medios y el núcleo central en posteriores coyunturas fue el Consejo Nacional. En él, las fracciones integrantes establecieron acuerdos que

sin muchos problemas pudo llevar a cabo el líder nacional, Manuel Gómez Morin.

Como es evidente, la dirigencia panista contó con un amplio margen de acción en sus primeros años. Con base en ello, tanto Gómez Morin como la coalición dominante determinaron su perfil doctrinario.

Desde sus inicios el partido hizo una áspera crítica a las tendencias y acciones estatizantes de los gobiernos revolucionarios (e implícitamente al comunismo y fascismo, nacionales o extranjeros). Cuestionó tanto la política económica como los métodos corporativos del sistema. En el plano electoral objetó la existencia del partido "oficial" y se manifestó en contra del pretendido "monopolio político" de la burocracia gobernante.

Estas posiciones muestran abiertamente el propósito panista de colocarse a la ofensiva en el escenario político de la época, con una tendencia manifiesta a rechazar al "sistema". Al mismo tiempo, estos planteamientos constituían los intereses colectivos del blanquiazul: la lucha contra un régimen autoritario para el reconocimiento del individuo y la consecución del bien común.

Evidentemente los incentivos eran colectivos en esta etapa. La militancia católica o por lo menos el hecho de que muchos "socios" del partido profesaran la religión católica, constituyó uno de los incentivos colectivos para toda la organización. De ahí la visión mesiánica sobre los objetivos a cumplir. La participación fue espontánea y se



nutrió de algunas bases sinarquistas, además de algunos otros ciudadanos provenientes de agrupaciones católicas.

La participación de los miembros estuvo auténticamente orientada al fortalecimiento panista. Esto se tradujo en la ausencia de cuestionamientos a la jefatura gomezmorinista y en el reducido número de candidatos que aparecieron para competir en los procesos electorales en el nivel federal.

El carácter mesiánico del que hablan ciertos autores se justificó durante la etapa de gestación pues era parte de los incentivos colectivos, de los intereses generales de los primeros panistas.

El proceso de génesis parecía encaminarlo hacia un proceso de institucionalización fuerte. Pero la presencia del peculiar liderazgo de Gómez Morin y, más aun, la falta de integración y formación de cuadros, impidió de hecho una real institucionalización durante varias décadas. Como resultado de todas estas características, la organización tuvo un precario desarrollo electoral y una dinámica interna poco homogénea en sus primeros años.

#### **El intento de institucionalización fuerte**

En el periodo 1956-1971, después de que declinara el liderazgo del principal fundador, el PAN experimentó dos tentativas de institucionalización que no cristalizaron.

En principio, uno de los problemas que los

panistas tuvieron que resolver fue la legitimación de un nuevo liderazgo. Esta fue, de hecho, una cuestión no resuelta en los dos intentos de institucionalización. En el primero encontramos la llegada de nuevos miembros jóvenes, con una militancia católica sobresaliente y con prácticas y discursos marcadamente electoralistas. Incluso el líder de los años de mayor auge de esta fracción, a la que denominamos juvenil, tenía el antecedente de ser un dirigente católico destacado.

Si bien estos panistas intentaron controlar el "ambiente" electoral, es decir, el sistema con una actitud antigobierno muy marcada, con actos de movilización y con campañas intensas de proselitismo electoral, la tentativa careció de una indispensable homogeneidad entre los órganos y subunidades del partido. El sector juvenil, dentro de la estructura, adquirió un peso mayor que cualquier órgano intermedio. Concretamente, llegó a impugnar las posiciones del principal órgano directivo. El desnivel entre los órganos impidió la consolidación de la nueva estrategia.

Un elemento más que alimentó la debilidad de la propuesta juvenil fue que no tuvo los espacios de poder necesarios para impulsarla.

En esa época, por lo demás, el partido no contaba con una burocracia ejecutiva que se hiciera cargo de la organización de todas las actividades correspondientes. No había fuentes de financiamiento regulares que permitieran contar con un cuadro permanente de profesionales dedicados

al partido. El financiamiento fue un elemento constantemente señalado por los dirigentes entre las principales dificultades de la organización.

En el aspecto del grado de homogeneidad de los órganos, cabe decir también que, así como la fortaleza del sector juvenil era notoria, de igual forma también era grande la debilidad de la representación panista en varios estados del país.

La fracción juvenil promovió la posibilidad de existencia de relaciones con una organización extranjera (demócrata cristiana). Esto puso en predicamento la posición original del partido. Por ello puede explicarse que este intento de hacer del PAN un partido confesional halla resultado fallido. En el terreno electoral, Acción Nacional había dejado de tener relaciones con otras organizaciones electorales. Su actitud antigobiernista y de rechazo al resto de las oposiciones partidistas eran los elementos que manifestaban el carácter de esta postura.

Los estatutos eran un aspecto secundario en la dinámica, dado que los espacios de poder efectivo no estaban definidos en ellos. Las posibilidades de manejo discrecional del primer dirigente panista se reprodujeron en las siguientes jefaturas nacionales. Sin embargo, es posible que en la época de Christlieb hubiera un mayor apego a la normatividad interna, dado que no tenía oposición interna de importancia.

Estas características desalentaron, pues, un

proceso de institucionalización panista a finales de los años cincuentas.

### La tentativa de institucionalización débil

La segunda tentativa de estabilización y consolidación de la estructura organizativa tuvo lugar bajo la presidencia de Christlieb (1962-1968). En este caso, a diferencia del anterior, se trató más bien de un intento de institucionalización débil. La estrategia moderada y de integración al sistema electoral que llevó a cabo la dirigencia, además del desplazamiento y la eliminación de la fracción juvenil, son factores que muestran el objetivo panista de adaptación al ambiente, de una "lucha" por ganar un espacio como interlocutor del gobierno y como actor político en la Cámara de Diputados.

Esta línea se enfrentó a un fenómeno externo difícil de prevenir: los intereses del propio gobierno en cuanto a los partidos de oposición. En ese momento aquél demostró que no estaba dispuesto a aceptar una representación de importancia en la Cámara de Diputados (con la figura de diputados de partido). El estrecho margen de maniobra que el sistema dejó al PAN, la poca disposición gubernamental para aceptar triunfos del panismo en varios estados y la favorable actitud del gobierno para con los demás partidos satélites del PRI fueron los factores básicos que infringieron una derrota real a la dirigencia panista

promotora de la "oposición democrática".

### Crisis y re-fundación

Todos estos elementos dieron pie a la tremenda agudización de las contradicciones entre dos grupos internos en la década siguiente. La crisis panista se puede constatar si se consideran varios aspectos.

Acción Nacional sufrió la crisis de liderazgo más fuerte de su historia. Aun después de más de tres décadas, las dirigencias no lograban afianzarse en el partido. Los panistas no habían encontrado al sucesor de Gómez Morín que diera una orientación clara y legítima para todos ellos. El crecimiento partidista en los cincuenta provocó el desplazamiento de los viejos dirigentes por las nuevas generaciones, pero este proceso fue muy lento por la misma falta de formación de cuadros y por la carencia de mecanismos de integración al núcleo dirigente. En la situación de crisis, ni el prestigio de los viejos militantes ni tampoco los incentivos e intereses colectivos fundacionales impidieron las contradicciones internas. En la crisis, además, existieron, si bien durante un breve tiempo, autoridades reales y formales. Por si fuera poco, las normas estatutarias y aún las prácticas convencionales para la selección de candidatos a puestos de elección y a órganos directivos fueron alteradas o ignoradas por las fracciones.

Estos grupos, por su parte, tenían características

diferentes de las que actuaron en etapas anteriores. Eran fracciones fuertemente cohesionadas y en la búsqueda de espacios de poder en el partido.

La incapacidad para resolver las diferencias internas provocó la no participación panista en las elecciones de 1976. Naturalmente que esto le restó votos y presencia entre los ciudadanos, situación que parecía iba a ser difícil de superar.

La salida de destacados miembros panistas es, evidentemente, prueba de la crítica situación por la que atravesó la organización en la década de los setentas.

El liderazgo personalizado fue, en ese difícil momento, simplemente un recuerdo. Al parecer, el nuevo liderazgo se constituyó a partir de un conjunto de dirigentes intermedios que en los setentas comenzaron a tener una presencia significativa en el partido.

Como producto también de la ruptura, hubo escisiones significativas. El abandono de destacados militantes y la misma inestabilidad política interna desgastaron su estructura territorial. Los nuevos dirigentes realizaron un esfuerzo mayor para reorganizar (hasta cierto punto, una especie de reconstrucción) del partido. En el nivel local, los panistas que se quedaron a pesar de los conflictos y especialmente los nuevos miembros que llegaron pocos años después, fueron los que revitalizaron a la organización.

La reforma electoral de 1977 constituyó un factor

decisivo en la disolución de las pugnas internas. La ampliación del marco legal del sistema electoral y la aparición de nuevas opciones partidistas alertaron a las fracciones internas. La necesidad de enfrentar a nuevos adversarios electorales (comunes a ambas) fue uno de los intereses colectivos manejados por la nueva dirigencia para superar la crisis. En esta coyuntura de reforma, la posición electoralista de la fracción pragmática se vio respaldada por la dinámica del entorno político.

Desde entonces, el partido tuvo un perfil más electoral y menos doctrinario. La estabilidad, el crecimiento y la consolidación de la propia organización comenzaron a ser verdaderas preocupaciones de los panistas en general.

#### Hacia la institucionalización

Es en los ochentas cuando el partido experimentó el inicio de un proceso de institucionalización que aun no termina. En principio, el partido asumió una estrategia electoral cuyo eje fundamental era la conquista de puestos de elección popular. Para ello, utilizó diversos recursos propagandísticos y de movilización política inéditos en tiempo reciente de nuestra historia electoral. Si bien los dirigentes regionales llegaron a cuestionar a la dirigencia nacional, posteriormente el CEN y su presidente recuperaron su hegemonía sobre toda la estructura. Ambos elementos manifiestan el inicio de un proceso de institucionalización

fuerte. Inclusive el cambio de táctica luego de las elecciones federales de 1988 puede inscribirse en esta lógica de consolidación organizativa. El cambio de línea - que radicó en haber pasado de una política de confrontación a otra de concertación- obedeció a una real capacidad de adaptación al ambiente, a las condiciones políticas del momento, al mismo tiempo que significó un intento por mantenerse a la ofensiva frente a sus adversarios. Es necesario señalar que el PAN fue la primera fuerza política en proponer el diálogo entre los partidos políticos del país, luego del controvertido proceso electoral de 1988. Después, el presidente de la República y los demás partidos la asumieron, pero cada uno con sus propios intereses.

A pesar de que todavía no se define el tipo de institucionalización, es posible apuntar algunos rasgos característicos del partido que parecen apuntar hacia un proceso de carácter fuerte.

Si se consideran principalmente los datos del desarrollo partidista durante primer periodo del presidente nacional Luis H. Alvarez, se pueden apreciar varios elementos que hablan en favor de esta hipótesis.

En primer lugar, es relevante la existencia de un aparato burocrático vigoroso; prueba de ello es el crecimiento de la estructura formal partidista.

El financiamiento ha dejado de ser un problema complejo, gracias en buena medida a la aceptación del subsidio oficial que le corresponde como partido político



nacional.

En el plano de las alianzas, el panismo de los ochentas se acercó a organizaciones "intermedias" para contar con un mayor respaldo social. En la relación con estas agrupaciones parece haber conservado su predominio, e incluso esta relación coadyuvó al reconocimiento de las mismas de parte de la sociedad; por otro lado, el partido no estableció alianzas con otras opciones políticas más que de manera muy coyuntural y básicamente bajo la bandera de respeto al voto en elecciones (ni siquiera ha tenido acuerdos trascendentes con el PDM, el partido más cercano en el terreno ideológico).

Los estatutos son, ciertamente, un elemento que avala las acciones de la dirigencia actual. Los órganos o grupos dirigentes están reconocidos en la normatividad general y, además, dicha dirigencia se ha basado en estas normas para ejercer e incrementar su dominio.

Posiblemente el aspecto más endeble de este proceso de institucionalización sea el hecho de que el partido padece la presencia de órganos intermedios con estructura y peso desiguales. Es decir, no hay homogeneidad en ella.

Sin embargo, el proceso esta en marcha. Múltiples factores podrán definir su fortaleza o su debilidad. Uno de ellos es la influencia que puede tener el sistema de partidos y el sistema político en general. La concertación con el poder ejecutivo realmente puede provocar

un proceso de débil institucionalización, contrario a las expectativas de la propia dirigencia actual.

## 2. LAS FRACCIONES

En el nivel interno, la lucha entre las fracciones es también un fenómeno que puede alterar la consolidación organizativa. Al respecto debemos destacar las características de estas fracciones, especialmente a partir de la crisis de los setentas. Además, anotaremos los espacios de poder que han ocupado. De ahí derivaremos al tipo de coalición dominante.

### Fracción liberal y fracción católica

En la primera etapa, que va de 1939 a 1956, en Acción Nacional prevaleció una fracción liberal encabezada por Gómez Morin. Una importante cantidad de miembros fundadores tenían lazos amistosos o laborales con el jefe nacional. Por ello se nuclearon a su alrededor. Por otra parte, también hubo una fracción católica, con un peso importante en la gestación del partido. Ambas fracciones eran ideológicas. Es decir, sus diferencias se daban fundamentalmente en el plano doctrinario, y no tenían que ver con la distribución de puestos de dirección o de conquista de candidaturas electorales. Su motivación era la promoción de ideas y valores plasmados en los principios de doctrina originales. Uno de los aspectos polémicos fue el perfil no confesional de la organización.

Es patente la posición de "derecha" que estas

fracciones sustentaban, aunque no utilizaban los métodos extremistas de cambio social que instrumentaba el sinarquismo.

Mientras que la fracción liberal tenía una composición personalista, la fracción católica parecía ser una agrupación de líderes intermedios o de destacadas personalidades. Es probable que este rasgo haya contribuido en la debilidad de esta fracción para darle un perfil confesional a la organización.

Ninguna de las dos estaba organizada. De hecho, los estatutos no reconocían la posibilidad de que se formaran fracciones. Sin embargo, la fracción liderada por Gómez Morin era la hegemónica. Su papel, pues, era político, de ejercicio del poder; la otra, en tanto, tenía la función de apoyarla.

La presencia de esta fracción era palpable en los espacios de poder (o "zonas de incertidumbre") más importantes. En principio, su formación académica les daba cierta ventaja sobre los militantes católicos. Cabe recordar que un buen número de docentes universitarios que invitó Gómez Morin contaban con cierta experiencia política pues habían trabajado en gobiernos anteriores.

El primer dirigente nacional y su grupo eran los que tenían relaciones con el exterior. Los medios de comunicación internos estuvieron en sus manos a lo largo de su periodo. Las normas estatutarias fueron definidas por esta fracción. El reclutamiento de cuadros dirigentes estuvo

bajo su control, así como las fuentes de financiamiento.

En el proceso de fundación, la fracción dominante era la ideológico liberal. Sin embargo, no excluía a la otra en la coalición dominante. Integrada por representantes de ambas corrientes esta coalición era unida y estable (gracias en buena medida al liderazgo carismático de Gómez Morin). A pesar de su perdurabilidad por poco más de quince años, la coalición comenzó a fracturarse con la declinación de dicho líder. De esta forma, lo que parecía apuntar hacia un proceso de institucionalización fuerte derivó a la larga en una falta de consolidación organizativa.

Con el paso del tiempo y la decadencia de la fracción dominante original, algunos planteamientos de la antagónica comenzaron a ganar terreno. La fracción juvenil (de la que se habló en líneas anteriores) provenía, en parte, de dicho grupo fundacional.

#### La fracción juvenil

En el periodo de 1956-1962, Acción Nacional se fortaleció con el ingreso de nuevos militantes, la mayoría de ellos jóvenes. En esos años se integró formalmente dentro de la estructura partidista, y le inyectó un dinamismo sin precedentes. Dicho dinamismo se orientó a la participación electoral.

Esta fracción, cuya composición era de

coalición, se pudo organizar gracias a la creación del sector juvenil dentro del partido, espacio idóneo para su desenvolvimiento. Su posición era pragmática pues sostenía la participación electoral como eje esencial del partido, aunque ideológicamente reivindicó con fuerza principios de la democracia cristiana. En cuanto a las motivaciones se manejó en dos planos: como grupo por el reparto del poder interno y como promotor de ideas. Sin embargo, su actitud fue más pragmática que ideológica. El papel que jugó fue muy variado: al principio pareció dominar la dinámica partidista, pero después simplemente sirvió de apoyo en algunas coyunturas a la dirigencia nacional.

Esta corriente se enfrentó por el poder interno con la fracción liberal. Esta tenía poca cohesión, pero finalmente continuaba ocupando las principales zonas de incertidumbre. Es probable que el elemento que peso más en la derrota y posterior expulsión de la fracción juvenil fue que el reclutamiento de nuevos cuadros dirigentes estaba controlado por la fracción liberal.

En efecto, la fracción juvenil contaba con relaciones externas importantes, en especial con la democracia cristiana latinoamericana. Además, tenía bajo su control la revista del partido (*La nación*). Pero no tenía una participación relevante en los principales órganos de dirección, en parte porque no había mecanismos democráticos de acceso; el CEN y el líder nacional vigilaban este proceso. De tal forma, los jóvenes no pudieron formalizar su

pretensión de convertir al PAN en un partido demócrata cristiano y orientado a la lucha netamente electoral.

La coalición dominante estaba dividida, en cierto modo por la reducida presencia de la fracción juvenil pero también por el gran prestigio que esta llegó a tener en las campañas electorales de varios estados de la República en esos años.

#### La fracción liberal moderada

A raíz de la disolución del sector juvenil (que corrió a cargo de el presidente nacional Adolfo Christlieb), la fracción ideológico liberal se afianzó en el poder interno. Empero, una de las herencias de los jóvenes fue esa perspectiva de la vía electoral como la principal tarea del partido y la única opción factible para llegar al poder.

La fracción liberal (encabezada por Christlieb en la mayor parte de los sesenta) aprovechó la propia estructura partidista para organizarse. De hecho, como se señalaba antes, al salir la juvenil se quedó sin adversarios de importancia. La motivación de esta fracción en el periodo 1962-1971 fue fundamentalmente la promoción de ideas (en especial la llamada "oposición democrática"). Si bien era más pragmática que las fracciones hegemónicas anteriores, prevaleció mucho más su actitud ideológica. Sus posiciones pretendieron ser centristas; por ende, el partido gobernante y el propio gobierno vieron positivamente el

colaboracionismo de la dirigencia panista de la época, hegemonizada por esta fracción.

La debilidad de esta corriente radicó en su composición personalista. Christlieb tuvo un ascendiente significativo entre las bases panistas. Pero si tomamos en cuenta la coalición dominante, el líder nacional no integró debidamente a los dirigentes intermedios (principalmente a los regionales) que, a finales de su mandato comenzaron a desgastar las posiciones de esta fracción liberal moderada.

#### Fracción pragmática y fracción doctrinaria

En el crítico periodo de 1971 a 1978, Acción Nacional se dividió de hecho en dos grandes fracciones: la pragmática y la doctrinaria. La primera, producto de la creciente presencia de algunas dirigencias locales y de viejos militantes, asumió un papel político al conquistar en 1972 la presidencia nacional. Desde ahí comenzó a organizar a los grupos intermedios afines. Estaba compuesta, pues, por una coalición de dirigentes regionales e intermedios. Su motivación era el reparto del poder interno y sostenía posiciones de derecha.

La fracción doctrinaria se perfiló como tal en el proceso de confrontación. Logró organizarse gracias también a su permanente presencia en los principales órganos dirigentes desde 1975. Estaba compuesta por una coalición de dirigentes formados en la fracción liberal y provenientes



del centro. Aunque su actitud fue doctrinaria, su motivación también fue por el reparto del poder interno (para derrotar al grupo contrincante). El papel que jugó en este proceso fue fluido pues en ocasiones tuvo un papel político, en otras de veto y en algunas más de apoyo. Sus posiciones también eran de derecha.

El manejo discrecional de las normas estatutarias fue una medida decisiva en la confrontación entre las fracciones. Cuando la pragmática perdió la reelección de su principal dirigente en 1975, la doctrinaria hizo todo lo posible por debilitar y luego sancionar a sus adversarios. De hecho, esta fracción bloqueó a la otra para que no ocupara los espacios de poder. Esto le permitió someter a los pragmáticos a un difícil proceso de negociación mediante el cual recuperó la hegemonía que había tenido antes (dado que dicha corriente era una derivación de la liberal moderada de Christlieb).

Tanto relaciones externas como comunicación interna, además de la experiencia de ciertos funcionarios pragmáticos, fueron espacios que en algún momento de este periodo estuvieron en manos de la fracción pragmática, pero que no aprovechó debidamente para ampliar su dominio.

Es evidente que en esa época la coalición dominante panista estuvo en un proceso constantes cambios. Sus rasgos característicos fueron la división y la inestabilidad. A partir de 1977, a pesar del triunfo coyuntural de los doctrinarios, la fracción pragmática

comenzó a fortalecerse. En 1978 una significativa parte de la corriente doctrinaria abandonó el partido por el marcado pragmatismo que estaba prevaleciendo en la organización.

### Las tendencias de la fracción pragmática

Si bien en un principio la fracción electoralista salió muy debilitada, poco a poco fue ocupando las principales zonas de incertidumbre. Quizás la más difícil pero igualmente importante victoria de esta fracción sobre la doctrinaria fue, efectivamente, la integración paulatina de algunos de sus cuadros en el CEN panista y en el reparto de candidaturas. En 1982, por ejemplo, ganó la candidatura a la presidencia de la República. Luego, en 1984 conquistó la presidencia del mismo partido. Ambos acontecimientos fueron determinados (hasta cierto punto) por la reforma electoral de 1977 y por la crisis económica. Todo ello obligó al partido a una actitud más electoralista, tal como la asumía la corriente pragmática, que paulatinamente se convirtió en hegemónica.

El excepcional ascenso electoral panista de la década de los ochentas fue signo inequívoco del fortalecimiento de muchos dirigentes medios, en particular de los comités regionales del norte de la República. La creciente importancia de estos grupos fue rebasando progresivamente a la fracción dirigente.

De cara al desenvolvimiento de nuevos

adversarios electorales, Acción Nacional experimentó serias transformaciones a raíz de las elecciones de 1988. Casi inmediatamente después de la jornada electoral, la dirigencia nacional estableció una actitud moderada, no antigubernista como la de años anteriores, que era sostenida por dirigentes regionales. La dirigencia nacional acordó un diálogo con el poder ejecutivo y a partir de ahí se generó una fuerte controversia al interior del PAN.

La fracción pragmática se comenzó a escindir a partir de estos acontecimientos. De esta forma, podemos distinguir dos tendencias de dichas fracciones entre 1983 y 1990. Una, la pragmática moderada; otra, igualmente pragmática, pero radical. La primera conservó las características indicadas anteriormente. La segunda contó de hecho con cierta estructura antes de que llegara a puestos de alto nivel. Al principio estuvo compuesta por dirigentes regionales. Pero luego Manuel J. Clouthier se convirtió en su líder principal, dándole un carácter personalista a la fracción. En cuanto a estructura, esta fracción estaba organizada; su motivación fue el reparto del poder; sostenía posiciones de derecha. Luego de un breve lapso en el que fue una fracción netamente política (pues definió la estrategia electoral global), pasó a jugar simplemente un papel de apoyo a la tendencia moderada.

La tendencia radical se distinguió de la otra por el manejo de efectivas tácticas electorales que redituaron triunfos. A tal grado que fueron asumidas por

buena parte del partido básicamente entre 1986 y 1988. Además, ocupó de hecho importantes espacios de poder

Sin embargo, como ya se apuntaba antes, la actitud de la dirigencia experimentó un cambio sustancial en 1988. Desde entonces la fracción pragmático radical sufrió un cambio sustancial. Las posiciones extremistas comenzaron a ser desplazadas paulatinamente y esta tendencia declinó sobre todo con la muerte de Clouthier en 1989. Desde entonces ha jugado un papel de apoyo al núcleo dirigente.

#### Hacia una nueva definición de las fracciones

La fracción pragmático moderada ha sufrido un cambio esencial en los últimos años. Si bien en un principio fue desacreditada y desplazada por los llamados "neopanistas", a partir de 1988 hubo una recomposición sumamente compleja en la cual la dirigencia nacional cumplió un papel relevante.

En efecto, la fracción pragmática que había nacido en los setentas fue orillada a dejar los espacios de poder fundamentales (conservando solamente algunos en el nivel local y en el D.F.). Cuando se dio el ascenso electoral y la presencia de nuevos panistas alentó la búsqueda y permitió conquistar victorias electorales, entonces se diluyeron los conflictos. Sin embargo, la presencia de una nueva fuerza electoral externa hizo moderar las posiciones de una parte de la tendencia radical, que a la sazón era la hegemónica.

Esto explica actualmente el espectro de fracciones

internas: en principio, se puede reconocer una fracción pragmática (que a diferencia de la de los setentas podría recibir el adjetivo de gradualista), que es la que dirige al partido; en segundo término encontramos a una fracción doctrinaria muy débil; también se distingue una igualmente disminuida fracción pragmática de los setenta; por último, es notoria la reducida presencia de la tendencia radical de los pragmáticos, particularmente después de 1989. A pesar del acercamiento que doctrinarios y pragmáticos de los setentas han tenido a partir de 1988, no han conseguido alterar la nueva línea política establecida por la dirigencia nacional.

Resulta sumamente complicado apuntar las características de las fracciones en estos últimos años, particularmente por las profundas modificaciones que parece estar experimentando el PAN. En principio pareciera que las fracciones tienden a multiplicarse,

Por lo pronto, la coalición dominante panista (hegemonizada por la dirigencia nacional) sostiene una actitud pragmática con posiciones de derecha. En la lucha electoral se muestra moderada y su perspectiva de desarrollo político de la organización (y del propio país) es gradualista. Precisamente estas características son las que le han dado legitimidad entre buena parte de las bases panistas y, en el plano político nacional, le han permitido asumir un papel sobresaliente en el sistema de partidos mexicano. Pero la multiplicación de fracciones puede alterar

este panorama para la fracción dirigente.

### Reflexión final

A finales de la década pasada, Acción Nacional manifestó rasgos de un fuerte proceso de institucionalización organizativa, en el sentido de atender los aspectos nodales de su organización, a saber: la conformación de una burocracia ejecutiva fuerte; medios de comunicación funcionales (en los niveles interno y externo); multiplicación de las fuentes de financiamiento regulares (incluyendo el subsidio legal); una preocupación por contar con una estructura territorial estable y completa (es decir, presente en todo el territorio nacional), y la presencia de un liderazgo legítimo, reconocido en los estatutos de la organización. Sin embargo, acontecimientos recientes han mostrado que los dos últimos aspectos de la estrategia panista son factores conflictivos que pueden alterar el proceso de institucionalización.

En efecto, a raíz de la agudización de las diferencias al comienzo de la presente década, una fracción (la integrada en el llamado "Foro Doctrinario y Democrático" de Acción Nacional) quedó al margen de la coalición dominante. Más tarde sus principales dirigentes abandonaron el partido, cuestionando a la dirigencia nacional por sus posiciones progobiernistas y por la falta de democracia interna. Esta última cuestión es la que debiera preocupar

más a la dirigencia panista. No hay que olvidar que la gran crisis de los setentas fue producto de la ausencia de un liderazgo legítimo debido a la ausencia de renovación de la coalición dominante.

Esto tiene que ver también con la reciente conformación de fracciones que buscan el poder político interno (en realidad sin grandes diferencias en el terreno ideológico). En caso de que las normas estatutarias no fuesen reconocidas por la mayoría de los miembros, podría aparecer una tendencia al fraccionalismo interno.

Durante la misma escisión de una parte de la fracción doctrinaria en 1992 salió a relucir la falta de una organización panista completa en algunos estados de la República. Para el partido esto ha significado una exigua participación electoral en entidades como Chiapas, Quintana Roo, Colima, Aguascalientes, Veracruz, Nayarit y Zacatecas. Esto representa un problema que en el largo plazo podría ser de graves consecuencias para la organización pues, o no podría gobernar o tendría que hacerlo con la colaboración de otros adversarios electorales. Para un partido que pretende obtener el poder a nivel nacional como el PAN, se requiere cubrir también ese territorio que hasta ahora es predominantemente priísta.

Si se toma en cuenta el grado de institucionalización que el partido parece estar alcanzando, es posible afirmar que la escisión no tendrá repercusiones de fondo. Por lo pronto, en el cambio de dirigencia de 1993

no hubo conflictos de gran magnitud. Sin embargo, esto no garantiza que en el futuro las disputas entre las fracciones no alteren la dinámica de la institucionalización. El PAN deberá contemplar la posibilidad de ajustar sus normas internas a la situación actual de una mayor participación de la base panista y también al crecimiento de su militancia, derivado de su cada vez más amplia participación como partido gobernante en el plano local.

Una cuestión sustancial que salió a relucir en no pocos de los momentos decisivos del desarrollo organizativo de Acción Nacional fue la relación entre la dirigencia y el gobierno. Actualmente, es imprescindible conocer y analizar este fenómeno para entender la dinámica de todo partido político en México. Sobre todo en el caso del PAN dado que, después de las elecciones de 1988, este partido adoptó una posición sustancialmente diferente a la que había sostenido durante la mayor parte de la década pasada. Si bien la concertación con el poder ejecutivo federal constituyó en un principio una estrategia de dominio del entorno político, más tarde se manifestó como una forma de adaptación a dicho entorno.

La actuación del partido en algunos procesos locales de elección de gobernadores (Guanajuato, San Luis Potosí, Durango y Chihuahua) y el papel desempeñado en las modificaciones constitucionales en materia electoral y en la nueva legislación electoral fueron acontecimientos que influyeron sobremanera en la dinámica interna. En ellos se



apreció cuál es el tipo de relación que la dirigencia tiene con el gobierno en funciones. La subordinación frente al poder ejecutivo federal puede traer beneficios a la organización al ser reconocida como partido gobernante; pero esto podría minar la legitimidad de la dirigencia frente a las bases panistas. La cuestión de fondo a debatir es, desde mi punto de vista, si importan más los puestos de gobierno o el fortalecimiento de la organización como auténtica opción política.

Acción Nacional se encuentra en una etapa decisiva para su desenvolvimiento como partido político. Hay indicios de que puede lograr resultados satisfactorios en la consolidación de su estructura organizativa. Pero tendremos que esperar a ver si consigue también superar los obstáculos que le presente el propio sistema electoral y el sistema de partidos, así como las condiciones de lucha en su interior. En ambos casos resultaría positivo el impulso de prácticas democráticas que redundaran en una auténtica lección para los ciudadanos de nuestro país. De no ser así, el sistema autoritario y no competitivo que tenemos se conservará. Y, en última instancia, si la preservación de estas características convienen al PAN, será muy difícil que este partido sea aceptado por la mayoría de los ciudadanos de nuestra sociedad.

## ANEXO

**El enfoque del sistema organizativo  
y de las fracciones internas**

Los conceptos de Panebianco se refieren al sistema organizativo a partir de las características de la fundación y de la institucionalización de determinado partido. Las normas estatutarias se inscriben en el segundo concepto. Expresan, en cierto grado, el nivel de desarrollo de dicho proceso.

Otro aspecto fundamental para nuestro estudio es el de las corrientes o fracciones dentro de los partidos. Es también indispensable considerar a los "grupos", los "líderes", las "fracciones", las "tendencias" o "corrientes" que actúan en ellos. Panebianco no toma en cuenta estos elementos. Casi siempre se refiere a grupos, dirigentes, líderes y muy pocas veces a "tendencias" o "fracciones". Sin embargo, un aporte conceptual más de este autor es el de "coalición dominante" y de los espacios de poder más relevantes en un partido.

Para el estudio de las fracciones internas se toma en cuenta fundamentalmente la tipología de Sartori.<sup>8</sup>

**El sistema de organización según Panebianco**

El esquema de Panebianco esta construido en función de y para entender a los partidos políticos europeos occidentales. A pesar de ello se puede utilizar para explicar el desarrollo de un partido de oposición en un sistema no competitivo, en la medida en que posibilita una mayor profundización que el simple análisis de sus normas estatutarias, como podría suceder con una aplicación reduccionista de la teoría de Duverger.<sup>9</sup>

Panebianco tiene como base para su modelo de partido las teorías de Duverger, Michels y, en menor medida, Weber. Del primero recupera el concepto de estructura, así como alguna de sus tesis sobre membresía, origen del partido, parlamentarismo y dinámica de los grupos intrapartido. De Michels tiene presente la tesis sobre la tendencia a la oligarquización. De Weber recoge ciertas ideas sobre la burocracia y recupera los tipos ideales como recurso metodológico en la conformación de sus modelos de partido.

El autor discute y reelabora algunos conceptos de estos teóricos. Pero además construye otros para introducirnos a lo que denomina el análisis del sistema organizativo del partido político: fundación,

8. Sartori, Giovanni, *Partidos y sistemas de partidos*, Alianza editorial, Madrid, 1987, 1ª reimp., 414 p.

9. Duverger, Maurice, *Los partidos políticos*, FCE, México, 11ª reimp., 1988, 461 p.

institucionalización, coalición dominante, espacios de poder o zonas de incertidumbre, por citar sólo los fundamentales.

Bajo la premisa de que un partido es ante todo una organización, Panebianco adopta una serie de conceptos usuales en el análisis de las organizaciones de todo tipo (por ejemplo, empresariales o sociales): definición de fines, adaptación o predominio respecto del entorno, autonomía de los dirigentes, incentivos selectivos, incentivos colectivos, división del trabajo, complejidad organizativa.<sup>10</sup> Por encima de todos estos elementos, Panebianco introduce como aspecto determinante en el estudio de los partidos una cuestión política fundamental: la lucha por el poder en el nivel interno.<sup>11</sup>

Según el autor, los procesos claves para entender el sistema organizativo de un partido son su fundación y su institucionalización. Estas dos etapas son las bases del análisis.<sup>12</sup> Los demás conceptos se utilizan a partir de la diferenciación y definición de ambos.

Para el autor, la fase de génesis tiene las siguientes características:

a) Los intereses colectivos son los que prevalecen. El partido surge con una serie de valores manifiestos, a los cuales se recurre una y otra vez con el fin de atraer simpatizantes.

b) Aparecen los incentivos colectivos, es decir, las identidades ideológicas, diversas formas de solidaridad con las que se logra la cohesión de los miembros. La participación es como la que se da en los movimientos sociales: una gran movilización por principios u objetivos colectivos y generales.

c) Los líderes cuentan con un gran margen de acción por la misma forma de participación que se da. No hay normas que regulen la vida interna.

d) El partido procura estar siempre a la ofensiva en la lucha política. Intenta dominar el medio en el que aparece. Pretende imponerse tanto a sus adversarios como a la normatividad establecida.

Panebianco resalta que la fundación de un partido afecta de manera definitiva su vida posterior. El autor supera la definición de Duverger sobre los partidos de creación interna y los de creación externa.<sup>13</sup>

10. Consúltense en particular la primera y tercera partes del texto de Panebianco, *Idem*, pp. 27-106 y 337-446.

11. Panebianco, *Idem*, p. 15.

12. El autor hace referencia a Michels por su obra *Los partidos políticos*. De Pizzorno recupera los planteamientos de "Introduzione allo studio della partecipazione politica", en *Quaderni di sociologia*, XV (1966), pp. 235-287. Panebianco, *Idem.*, pp. 56-57.

13. Duverger anota que una clasificación inicial de los partidos políticos es la de su tipo de origen. En función de ello puede diferenciarse los partidos de creación interna (electoral o parlamentaria) y los de creación externa. Los primeros son aquellos que surgen gracias a la acción de miembros o grupos del parlamento, mientras

Panebianco marca tres criterios distintos para definir el tipo de creación o, en palabras del autor, el modelo originario.

El primero es el modo de construcción del partido. Es decir, la forma en cómo se integra territorialmente. Es imprescindible aquí detectar la conformación de los líderes o grupos locales que comienza a organizar al partido. Hay dos formas de construcción: por penetración territorial y por difusión territorial. Mientras que en la primera figura un centro que promueve y dirige la organización en la provincia, en la segunda se aprecia un significativo número de líderes o grupos locales que se encargan por sí solos de la integración del partido.<sup>14</sup>

Estas opciones producen rasgos diferentes en la estructura organizativa. La penetración territorial implica la presencia de un grupo fuerte en el centro. La influencia de los grupos de la periferia es prácticamente nula. El desarrollo organizativo depende primordialmente del centro. En la mayoría de los casos los organismos intermedios de la provincia se subordinarán a dicho centro.

La construcción por difusión territorial conlleva (hipotéticamente) a la situación contraria: la presencia de múltiples núcleos partidistas en el centro y la periferia alienta la descentralización. Además, provoca una mayor complejidad en la lucha por el poder. No hay un centro dominante, sino diversos grupos o dirigentes que en todo momento estarán dispuestos a luchar por los órganos centrales de dirección.

El segundo elemento útil para definir el modelo originario es la "fuente de legitimación de los líderes". Aquí también tenemos dos tipos: uno es el caso de legitimación externa, cuando existe una institución "patrocinadora" del nacimiento del partido. Los líderes deben su posición privilegiada a dicha institución. La mayoría de ellos otorgan más importancia y más apoyo a ella que al partido mismo.

El segundo tipo es la legitimación interna, que se da cuando ninguna institución influya en la fundación. El liderazgo de un centro, de un grupo intermedio o de un individuo es fruto simplemente de la dinámica interna.

Un tercer factor a considerar en la definición del modelo originario es el carácter carismático o no de la génesis del partido. La presencia de un líder que controla sin muchas dificultades a la organización determina de diferentes formas su desarrollo. En primer término, puede establecer la estructura, los objetivos y valores ideológicos a seguir. En esta situación, si el líder desaparece, la extinción del partido es muy probable.

Panebianco destaca aquí la diferencia entre el carisma "puro" y el carisma "de situación". El primero se

---

que los segundos son formados por asociaciones o grupos de individuos extraparlamentarios. Duverger, *op. cit.*, pp. 16-29.

14. Panebianco, *op. cit.*, p. 110.

refiere al del líder indiscutible dentro de la organización y que resulta atractivo para el electorado por sí mismo. Entonces aparece la identificación líder-partido. El segundo, según R. Tucker, hace alusión a:

"... 'aquellas situaciones en las que un líder cuya personalidad no tiene tendencias mesiánicas, suscita una respuesta carismática simplemente porque ofrece, en momentos de agudo malestar, un liderazgo que se percibe como un recurso o medio de salvación del malestar'".<sup>15</sup>

El liderazgo es más tenue en los casos de carisma de situación que en el de carisma puro. El partido "cuenta" más y los dirigentes medios tienen peso en la orientación y en el perfil de la organización.

Cuadro 1  
Elementos del modelo originario

Criterios	Tipos		Núcleos de poder
Modo de construcción	1. Penetración territorial		Centro dominante/ grupos periféricos débiles
	2. Difusión territorial		Grupos periféricos fuertes con mayor o igual poder que el centro
Fuente de Legitimación	1. Interna líder o grupo		Predominio de algún
	2. Externa		Institución patrocinadora que predomina sobre los grupos internos
Tipo de carisma	1. Puro		Líder único
	2. De situación		Líder y dirigentes o grupos intermedios

La institucionalización es un proceso en el que la organización pasa a ocupar un papel fundamental para la

15. Tucker, R., "The theory of charismatic leadership", en D. Rustow (Ed.): *Philosopher and kings: studies in leadership*, N. York, Braziller, 1970, pp. 81 y 82, citado por Panebianco, *Op. cit.*, p.113.

consecución de los objetivos planetados en su nacimiento.

En el momento de gestación, los líderes definen valores y objetivos; la participación se da en función de ellos sin tener necesariamente una normatividad precisa; la ideología cohesiona a simpatizantes y militantes. En esta fase, la organización es secundaria. Cuando aparece mucho más definida, más reglamentada y respetada por los miembros del partido es cuando se puede hablar de institucionalización.

El concepto de Panebianco parte de la tesis de Michels sobre la tendencia a la burocratización de los partidos políticos. El autor italiano indica que la institucionalización se genera cuando aparece la necesidad de la permanencia de la organización y, por ende, la distribución de "incentivos selectivos" a algunos de sus miembros. Estos incentivos pueden ser cargos que otorguen status, vías para "desarrollarse" en el partido e inclusive incentivos materiales (por ejemplo, monetarios, el manejo de un periódico, etc.). Como es evidente, el incentivo principal lo constituyen las formas de acceso al grupo que dirige al partido. El mantenimiento de la organización sólo es posible si se cuenta con un mecanismo que permita el cambio de dirigentes sin alterar la estabilidad interna.

El grado de institucionalización alcanzado por el partido puede ser evaluado en dos dimensiones:

"1) El grado de 'autonomía' respecto al ambiente, alcanzado por la organización; 2) el grado de 'sistematización', de interdependencia entre las distintas partes de la organización ...".<sup>16</sup>

Sobre el primer punto el autor indica que

"Una organización poco autónoma es una organización que ejerce un escaso control sobre su entorno, que se adapta a él más bien que adaptarlo a sí misma. Al contrario, una organización muy autónoma es aquella que ejerce un fuerte control sobre su entorno, que tiene la capacidad de plegarlo a las propias exigencias"<sup>17</sup>

El entorno es el escenario electoral, es decir, los adversarios, el gobierno (en su caso), el electorado, las organizaciones aliadas y, cuando existe, la institución patrocinadora.

La segunda dimensión nos muestra las formas de relación entre los órganos internos del partido (dirigencia nacional, dirigentes intermedios, regionales o locales). Si las "subunidades" intermedias tienen autonomía respecto del órgano central, la institucionalización es baja. Al contrario, si es dicho órgano el que controla a pesar de que

16. Panebianco, *Op. cit.*, p. 118.

17. Panebianco, *Idem.*, p. 119.

las subunidades mantengan relación una con otra, la institucionalización es fuerte.

**Cuadro 2**  
**Grado de institucionalización**

Dimensiones	Fuerte	Débil
A) Autonomía del ambiente	Control sobre el ambiente	Adaptación al ambiente
B) Sistematización-interdependencia de los órganos	Control del centro y cohesión de las subunidades	Subunidades autónomas respecto del centro

Para reconocer el grado de institucionalización, Panebianco enlista cinco indicadores:

1) La presencia de una "burocracia" central fuerte. Es decir, un núcleo que se haga cargo del control técnico del partido. Si existe, la institucionalización es fuerte. Si no, es débil.

2) La homogeneidad entre los órganos internos de un mismo nivel. Si hay una institucionalización fuerte, entonces se encontrarán órganos intermedios más o menos con las mismas características. Si es débil, las diferencias entre las de una u otra región serán evidentes.

3) La regularidad y la pluralidad de fuentes de financiamiento es muestra de una institucionalización fuerte. La falta de recursos económicos o la dependencia de una sola fuente son característicos de un partido débilmente institucionalizado.

4) Una relación del partido con organizaciones cercanas en la que aquél mantiene el predominio expresa una fuerte institucionalización. En el caso de una débil, puede no darse ninguna relación o, incluso, puede depender de alguna de ellas.

5) La coherencia entre los estatutos y la estructura de poder organizativo es exclusiva (relativamente) de las institucionalizaciones fuertes. Este indicador no se refiere a la relación entre estructura de poder real y formal, sino al reconocimiento de los órganos o figuras de poder efectivo en las normas.<sup>18</sup> En las instituciones débiles frecuentemente los estatutos no definen los espacios o las figuras de poder real. En ningún caso debe entenderse que los estatutos definen la estructura efectiva de poder. Pero una fuerte institucionalización permite el reconocimiento en las normas de los espacios políticamente privilegiados.

18. Panebianco, *Idem*, pp. 123-125.

Cuadro 3  
Características de la institucionalización

Indicadores	Fuerte	Débil
Grado de desarrollo de la burocracia ejecutiva	Núcleo de control técnico fuerte	Carencia o debilidad de un núcleo de control técnico
Homogeneidad entre órganos internos de un mismo nivel	Organos intermedios con mismo nivel de organización	Organos intermedios con organización y peso desiguales
Formas de financiamiento	Fuentes regulares y plurales	Financiamiento irregular o una sola fuente
Relaciones con otras organizaciones	Predominio del partido sobre otras organizaciones	Inexistencia de relaciones o subordinación a institución patrocinadora
Correspondencia entre estatutos y estructura de poder organizativo	Las subunidades dominantes están reconocidas en los estatutos	Los estatutos no definen a los órganos de poder efectivo

Después del proceso de institucionalización, dice Panebianco, se da una fase de madurez que se caracteriza por:

A) El mantenimiento de la organización por "el equilibrio de los intereses particulares" y por el equilibrio de éstos con los intereses colectivos. Es decir que los miembros persiguen intereses propios que solamente pueden cumplirse (como los colectivos) mediante la organización. La ideología deja de ser parte fundamental en esta etapa, aunque se mantiene latente (a excepción de los partidos comunistas).

B) La participación es más restringida, con una actividad más centrada en las "tareas del partido" a cambio de incentivos selectivos.

C) Los líderes no tienen la misma libertad en la toma de decisiones que cuando se funda, tanto por el establecimiento de normas (estatutos) como por la necesidad de estabilizar la organización.

D) El partido trata de adecuarse al ambiente, no dominarlo. Ello garantiza, en principio, su sobrevivencia y



consolidación.

Panebianco no abunda sobre los "tipos ideales" de génesis y madurez del partido político. Centra su interés en la definición del modelo originario y de la institucionalización. Después aplica su esquema a casos concretos que lo modificarán en forma favorable. Antes de hacer las aclaraciones pertinentes para nuestro estudio, es oportuno marcar la influencia de la fundación en la institucionalización de los partidos.

Cuadro 4  
Tipo ideal de evolución organizativa

Fase I	Fase II	Fase III
Sistema de solidaridad		Sistema de intereses
-----	-----	-----
1. Modelo racional: el objetivo es la realización de la causa común. Ideología manifiesta.	I N S T I T U C I O	1. Modelo del sistema natural: el objetivo es la supervivencia y el equilibrio de los intereses particulares. Ideología latente
2. Predominio de los incentivos colectivos (participación del tipo movimiento social).	N A L I Z	2. Predominio de los incentivos selectivos participación profesional
3. Amplia libertad de maniobra de los líderes.	A C I	3. Libertad de maniobra restringida
4. Estrategia de dominio	O N	4. Estrategia de adaptación al ambiente.

Fuente: Panebianco, *op. cit.*, p. 57.

Para nuestro autor el modelo originario determina el grado de institucionalización. La construcción de un partido por penetración territorial da cuenta de la presencia de un "centro" dominante que no tendrá muchos problemas para consolidarse posteriormente. Si su fuente de legitimidad es interna, dicho partido será mucho más fuerte. La cohesión entre las diversas instancias partidistas depende del centro dominante.

Una institucionalización débil es producto de la formación del partido por difusión territorial. La difusión

expresa un conjunto de "subunidades", de grupos o líderes que tienen peso similar en la organización. No hay un centro, no hay cohesión y la lucha interna por el poder es permanente e intensa. Además, la debilidad de la institucionalización se recrudece ante una institución patrocinadora: la lucha por el poder no se define en el partido sino en el exterior. La institución patrocinadora tiene mayor importancia que el partido. Panebianco señala como excepción de esta regla a los partidos comunistas. A pesar de que obedecen a una organización externa, muchos de ellos han logrado una institucionalización fuerte. La razón de ello es que dicha institucionalización es externa al régimen político. Por tanto, el partido puede ser mucho más crítico y autónomo frente al régimen o sistema nacional, y por ello estar fuertemente institucionalizado. Pero de cualquier manera será dependiente del organismo exterior. 19

El tipo de liderazgo que se da en la fundación es también determinante del nivel de institucionalización. Un liderazgo carismático generalmente mantiene a los grupos o líderes secundarios altamente cohesionados bajo su dirección. Esto provocaría una institucionalización fuerte. Pero también en la mayoría de los casos, en especial cuando subsisten esos líderes o grupos, la construcción del partido se produce por difusión territorial, lo que motivará a larga una institucionalización débil.

Dado que el liderazgo carismático es el elemento central del sistema organizativo, en este tipo de partidos puede haber una gran centralización política. Pero es común que la institucionalización no aparezca nunca. El propio líder desalienta dicho proceso para conservar su posición privilegiada.

En el caso de que ocurra (más probable en los carismas de situación que en los "puros") el centralismo de la autoridad facilitará una institucionalización fuerte.

Cuadro 5  
La tipología de Panebianco

	Modelo originario	Institucionalización
1	Difusión territorial	Débil
	Penetración territorial	Fuerte
2	Legitimación interna	Fuerte
	Legitimación externa nacional	Débil
	Legitimación externa no nacional	Fuerte
3	Carisma	Inexistente/fuerte

Fuente: Panebianco, op. cit., p. 137

#### *Los espacios de poder y la coalición dominante*

Estas son las definiciones que aporta Panebianco para estudiar a los partidos políticos por dentro. Los tipos ideales descritos dejan de lado una serie de cuestiones que tienen influencia en los perfiles de los partidos. El mismo autor señala las siguientes: la diferencia entre los partidos gobernantes y los partidos de oposición; el tipo de régimen político en el que actúan; las "amenazas ambientales", es decir, la represión estatal o el tipo de adversarios; el tamaño de la organización; la complejidad interna; el sistema electoral y, en él, la legislación electoral.

Los factores de influencia mayor en las características del sistema organizativo de los partidos en sistemas no competitivos como el nuestro podrían ser el régimen político, la legislación electoral y el "ambiente" desfavorable para todo partido (excepto, obviamente, para el gobernante).

Para Panebianco el aspecto crucial a analizar es el sistema organizativo. Dicho sistema se explica con base en la dinámica de la lucha por el poder interno. De ahí que antes de hablar de tendencias o fracciones, señale los espacios de poder que se pretenden conquistar en su interior. El autor las denomina "zonas de incertidumbre": es tal su importancia que si algo "anormal" ocurre en alguno o varios de ellos, las consecuencias pronto se aprecian en los demás o en todo el partido. Estas "zonas" son las siguientes:

1. Experiencia y capacidad de ciertos miembros para puestos de alto nivel.
2. Relaciones con el exterior.
3. Comunicación interna.
4. Definición y utilización de las normas estatutarias.
5. Finanzas.
6. Reclutamiento de nuevos miembros o de cuadros dirigentes.

La primera es la experiencia y capacidad de ciertos miembros en puestos de alto nivel. Tales características pueden ser propias u otorgadas por los demás miembros del partido. El poder de estos militantes radica en su saber, en su competencia para ejercer ciertos cargos.

La segunda zona es la de las relaciones con el exterior. El establecimiento o no, así como las formas de dichas relaciones son elementos que otorgan poder a quien las define.

La tercera es la comunicación interna. Es decir, la forma de uso de los medios internos de comunicación para manejar la información interna y externa con los miembros y simpatizantes del partido.

Un factor de poder más es el establecimiento, manipulación o modificación de las normas estatutarias. Las "reglas del juego" internas siempre varían en el sentido que le den los que tienen la facultad de cambiarlas. A veces dichas reglas permiten al grupo o centro dominante mantenerse como tal utilizando legítimamente los estatutos.

La quinta zona de incertidumbre es el financiamiento. Los militantes que se ocupan de ello tienen también poder dentro de la organización.

Finalmente, el reclutamiento de nuevos miembros y en especial de nuevos cuadros dirigentes constituye otro recurso de poder para quien controla estos procesos.

Todos estos espacios otorgan poder a quienes los ocupan. Generalmente son grupos de líderes los que controlan dichos espacios. Panebianco habla de la presencia, en todo partido, de una "coalición dominante". Explica que en la toma de decisiones participa no sólo el líder del partido (ni siquiera en los de tipo carismático) sino todos aquellos que controlan las zonas de incertidumbre. Como ya se apuntaba antes, los cargos estatutariamente dirigentes no siempre son los que conducen realmente al partido. Por ello a menudo se descarta como miembros de la "oligarquía" a líderes locales o intermedios, cuando en los hechos sí participan en ella.

La coalición puede estar integrada por cuatro actores básicos: a) dirigentes del partido; b) grupo parlamentario o los miembros con cargos en el gobierno; c) dirigentes intermedios o locales; d) dirigentes de la institución patrocinadora.

El tipo de coalición dominante determina la estructura organizativa. Para definir el tipo es preciso reconocer su grado de cohesión, su grado de estabilidad y

"el mapa de poder a que da lugar en la organización".

El grado de cohesión está dado en función de la existencia o ausencia de facciones o tendencias que controlan las zonas de incertidumbre. Según Panebianco, las facciones son grupos organizados ya sea en el nivel nacional o en el nivel local. Las tendencias son grupos de dirigentes débilmente organizados. La presencia de facciones provoca una coalición poco cohesionada. La de tendencias producirá una coalición más unida.

El grado de estabilidad depende de las relaciones entre los grupos que componen la coalición dominante. Una coalición unida tenderá a ser estable, aunque no necesariamente una poco cohesionada tenderá a la inestabilidad.

Panebianco define al "mapa del poder organizativo" como "las relaciones entre las distintas áreas organizativas del partido (por ejemplo, el que se da un predominio del grupo parlamentario, o de los dirigentes nacionales de la organización o de los dirigentes de la periferia, etc.), como las relaciones (de predominio, subordinación, cooperación) entre el partido y otras organizaciones." 20

Para definir el primer aspecto del "mapa" el autor destaca que entre los actores básicos que integran la coalición dominante puede haber diversas formas de relación. Generalmente los dirigentes del partido son los que tienen el control, pero no siempre. A veces recae en la "fracción" parlamentaria o en los dirigentes aparentemente menores.

Dentro del mapa es necesario considerar la posibilidad de que la principal autoridad no esté dentro del partido. En este caso las formas de relación que pueden darse son: una en la que predomine el partido sobre la organización externa; otra en la cual la relación sea armónica; y una más en la que la organización externa subordine al partido.

**Cuadro 6**  
**Coalición dominante**

Criterios	Tipos posibles
1. Grado de cohesión	A) Coalición unida B) Coalición dividida
2. Grado de estabilidad	A) Coalición estable B) Coalición inestable
3. Mapa de poder	Predominio de: A) Dirigentes del partido B) Grupo parlamentario o funcionarios de gobierno C) Dirigentes intermedios D) Dirigentes de la institución patrocinadora

Una coalición unida corresponde a la formación del partido por penetración territorial. Una dividida aparece cuando se construye por difusión. Una coalición estable depende de su unidad, de su cohesión, aunque la división no signifique necesariamente inestabilidad.

Si la legitimación es interna, se manifiesta el predominio de los dirigentes partidistas o bien el de los parlamentarios. Si es externa, el control recae en la institución patrocinadora.

Por último, Panebianco apunta una serie de combinaciones de todos estos elementos. Una coalición unida y estable en la que predominan los dirigentes internos o el grupo parlamentario se corresponde con una institucionalización fuerte. Una coalición unida y estable también puede darse en un partido sin institucionalización. Aquí dichas características están garantizadas por el líder carismático. Una coalición dividida (estable o inestable) en la que el poder puede encontrarse en todos los órganos partidistas (en los máximos, en los intermedios o locales y en el parlamento) expresan una institucionalización débil.

Cuadro 7  
Mapa de poder

Coalición dominante	Actor predominante	Tipo de relaciones organizativas	Institucionalización
Unida-estable	A) Dirigentes del partido	De dominio o de equilibrio	Fuerte
Unida-estable	B) Miembros del gobierno	De dominio o de equilibrio	Fuerte
Dividida-estable	Miembros del gobierno o gpo. parlamentario o dirigentes internos	De equilibrio o subordinación	Débil
Dividida-inestable	Miembros del gobierno, grupo parlamentario y dirigentes internos	De equilibrio o subordinación	Débil
Dividida-inestable	Variable	De equilibrio o subordinación	Débil
Unida-estable	Líder carismático	De dominio	Sin institucionalización o fuerte

El concepto "coalición dominante" y los criterios para su configuración son útiles para entender la dinámica interna de los partidos. Sin embargo, si se quiere estudiar no solamente al grupo o conjunto de miembros que controlan o dirigen la organización, sino también los diversos grupos que actúan dentro en la lucha por el poder, es indispensable echar mano de otras herramientas analíticas.

## Las fracciones internas según Sartori

Para estudiar las corrientes internas de los partidos son útiles los conceptos que maneja Sartori. Este autor hace la distinción de tres conceptos para identificar a los grupos intra-partido: la facción, la fracción y la tendencia.

La **facción** es un "grupo específico de poder", en otras palabras un conjunto de miembros que actúan buscando expresamente el poder interno mediante medios diversos. La **tendencia** es "un conjunto establecido de actitudes"; puede no aparecer como grupo organizado, pero existe cuando hay coincidencias ideológicas entre un cierto número de militantes o dirigentes. Las facciones son pragmáticas, mientras que las tendencias son ideológicas.

Sartori adopta el término **fracción** como el más correcto para estudiar las "subunidades" partidistas. Esta "categoría general, no especificada" <sup>14</sup> puede ser definida y diferenciada de las otras dos si se consideran cuatro dimensiones de análisis:

1) La **dimensión de organización**, es decir, si la fracción esta organizada o no. En caso afirmativo cuál es su tipo de organización. Las fracciones pueden tener mejor organización que el partido mismo. Ello les da una mayor autonomía con respecto a la dirigencia interna.

2) La **dimensión motivacional**. Las fracciones se pueden clasificar en función de los motivos que las llevan a constituirse en grupos internos. Se aprecian dos tipos: fracciones por interés y fracciones por principios.

Las primeras son, en sentido estricto, facciones: conjuntos de miembros que actúan en la búsqueda de determinados intereses. Unos por el poder mismo y otros simplemente por "despojos". Estas últimas no pueden disputar el poder interno pero se quedan dentro para disfrutar ciertos privilegios o recursos materiales. Las facciones se caracterizan por tener una base social clientelista.

Las fracciones por principios se dividen, a su vez, en fracciones ideológicas y fracciones de opinión. Las primeras sustentan un conjunto de valores colectivos; las segundas asumen ciertas ideas o posiciones y no precisamente una ideología. Por lo general, estas fracciones no tienen una base social fija.

3) La **dimensión ideológica**, que se deriva (hasta cierto punto) de la motivacional. La diferencia entre ambas radica en que mientras que en ésta el **continuum** va del desinterés (fracción ideológica) al egoísmo (fracción por poder), en aquella el **continuum** va del fanatismo al pragmatismo.

En esta dimensión se distinguen dos tipos de fracciones: ideológicas y pragmáticas. Las primeras se pueden clasificar como fanáticas (extremadamente ideológicas) o como fracciones por principios (coherentes y consecuentes ideológicamente). Las pragmáticas se reconocen



por su practicismo o activismo, por su falta de planteamientos doctrinarios.

4) La dimensión izquierda-derecha. Aunque en realidad es poco útil, señala el autor, no se descarta en la medida en que es la más evidente, la más fácil de identificar. La ubicación de las corrientes en esta dimensión nos da una clasificación inicial, así sea poco objetiva.

Aparte de estas cuatro dimensiones, Sartori indica que para un mayor rigor analítico se podrían agregar los siguientes criterios:

a) La composición de la fracción, mediante la cual se puede definir que es dirigida por un solo líder (personalista) o por varios (fracción de coalición).

b) El papel que desempeña, ya sea como apoyo a otra u otras más fuertes o más grandes o como fracciones de veto frente a ellas. También aquí se trata de identificar si es una fracción política, que es aquella que "trata de gobernar e imponer la política" de la organización. 15

El autor apunta que es importante tomar en cuenta también, aunque como aspectos secundarios, el tamaño de la fracción y su estabilidad-perdurabilidad. Una fracción puede "medirse" por "el porcentaje de votos o de puestos controlados dentro del partido, en el Parlamento y en el Gabinete". El segundo aspecto se aprecia por el periodo de tiempo de existencia y además por el tipo de organización y el grado de cohesión ideológica que tenga.

A continuación transcribimos el cuadro que resume el marco de análisis de Sartori para el estudio de las fracciones:

Cuadro 8  
Subdivisiones y tipología de las fracciones de partidos<sup>16</sup>

Estructura	Organizada Sin organizar Mitad y mitad
Motivación	Grupo por reparto de despojos o del poder Grupo de promoción de ideas Ambas cosas Ninguna
Actitud	Ideológica Pragmática Ambas cosas Ninguna
Posición	Izquierdista Centrista Derechista Imprecisa
Composición	Personalista Coalición Mitad y mitad
Papel	Política Apoyo Veto Fluido u otros

El estudio de los estatutos es útil para entender la dinámica de las fracciones. En particular el sistema electoral que ahí se establece. El número de fracciones variará según sea ese sistema. Inclusive ciertas características estarán definidas por él. Sartori apunta varias hipótesis al respecto.

En la primera sugiere que un sistema electoral interno de mayoría para la asignación de candidaturas (y también, según parece, de puestos de dirección) evitará o reducirá el fraccionalismo. Dicho sistema, entonces, fomenta las maxifracciones.

La segunda hipótesis indica que un sistema de representación proporcional "puro" permitirá o fomentará el fraccionalismo. Gracias a este sistema se generan las minifracciones.

La tercera señala que si se corrige la representación proporcional con una "cláusula de exclusión" (porcentaje mínimo necesario) es probable que haya más

16. Sartori, *Idem.*, p. 111.

fracciones de tamaño medio o fracciones "suficientes", que se preocupen solamente por sobrepasar el límite mínimo.

Las dos hipótesis anteriores no son aplicables, por su puesto, a las fracciones por principios.

En su cuarta hipótesis, Sartori manifiesta que las fracciones ideológicas son pocas si hay un elevado número de partidos (pues cada una puede estar representada en alguno de ellos). A la inversa, mientras sean menos partidos, habrá más fracciones dentro de ellos. El autor aclara que "el número de fracciones por interés no guarda relación con el número de partidos". 17

Finalmente, en su quinta hipótesis, Sartori afirma:

"Si la estructura de oportunidades recompensa a las minifracciones, es probable que el grado de fraccionalismo sea elevado, tanto si las fracciones son ideológicas como si no lo son". 18

---

17. Sartori, *Idem.*, p. 142.

18. Sartori, *Idem.*, p. 143.

FUENTES CONSULTADAS

Diarios y semanarios:

- *Boletín de Acción Nacional*, órgano de difusión del PAN, de septiembre de 1939 a septiembre de 1941.
- *La nación*, órgano de difusión del PAN, de 1941 a 1992.
- *Palabra*, revista doctrinal e ideológica del PAN, de 1989 a 1992.
- *Proceso*, semanario de información y análisis, de 1976 a 1978 y de 1986 a 1992.
- *El Nacional*, 1939-1941.
- *El Universal*, 1939-1941.
- *Uno más uno*, 1986-1990.
- *La Jornada*, 1986-1990.

Fuentes orales:

- Entrevista con Abel Vicencio Tovar, ex secretario general y ex presidente del CEN del PAN, 1 y 3 de diciembre de 1992.
- Entrevista con Luis H. Alvarez, ex presidente del CEN del PAN, 3 de septiembre de 1992.
- Entrevista con Carlos Castillo Peraza, miembro del CEN y actual presidente del CEN panista, 31 de mayo de 1989 y 10 de diciembre de 1992.
- Entrevista con Pablo Emilio Madero, ex presidente del CEN del PAN, ex dirigente del Foro Doctrinario y Democrático y actual presidente nacional del Partido del Foro Doctrinario, 9 de diciembre de 1992.

Libros:

- Abascal, Salvador, *La resistencia civil y las fuentes del poder en México*, México, EDAMEX, 75 p.
- Abascal, Salvador, *Mis recuerdos. (Sinarquismo y la colonia María Auxiliadora, 1935-1944)*, México, Tradición, 1980.
- Alonso, Jorge (comp.), *El PDM: movimiento regional*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 1989, 304 p.
- Alonso, Jorge y Alberto Aziz Nassif, *Reforma política y deformaciones electorales*, México, Cuadernos de la Casa Chata, 1984, 308 p.
- Alvarez Bernal, María Elena, *PAN: alternativa democrática*, México, EPESA, 1986.
- Alvarez, Luis H., *Memoria y esperanza*, México, EPESA, 1988, 320 p.
- Auping, Juan y Caridad Inda, *La resistencia no violenta y activa*, México, Centro de Estudios y promoción social, A.C., 1989, 54 p.
- Barrera, Oscar H. Paco, *Sonora, fraude electoral*, México, s.e., 1985.
- Bezdek, R. Raymond, *Electoral oppositions in México: emergence,*

- suppression and impact en political process.*, Ohio State University, 1973.
- Calderón Vega, Luis, *Cuarenta años de vida política*, México, PAN, 1980, 109 p.
  - Calderón Vega, Luis, *Memorias del PAN*, tomo I, México, Jus, 1967, 289 p.
  - Calderón Vega, Luis, *Memorias del PAN*, tomo II, México, Jus, 1975, 288 p.
  - Calderón Vega, Luis, *Memorias del PAN*, tomo III, México, Jus, 1975, 282 p.
  - Campbell, H., *La derecha radical en México, 1929-1949*, México, SEP-Setentas, 1a. ed., 1976.
  - CEDISPAN, *Prontuario*, mimeo, 1991, p. 17.
  - Chihuahua. *Proceso electoral 1986*, Secretaría del Gobierno del Estado de Chihuahua, 1986, 294 p. y anexos.
  - Christlieb Ibarrola, Adolfo, *La oposición*, México, Ed. de Acción Nacional, 1978.
  - Christlieb Ibarrola, Adolfo, *Solidaridad y participación*, México, Ed. de Acción Nacional, 1969.
  - Clouthier, Manuel J., *Alternativa de cambio. Mensaje final*, México, PAN, 1988, 32 p.
  - Clouthier, Manuel J., *Cruzada por la salvación de México*, México, EPSSA, 1987, 136 p.
  - Clouthier, Manuel J., *Diálogos con el pueblo*, tres volúmenes, México, PAN, 1988 (Vol. I-112 p.; Vol. II-143p.; Vol. III-208 p.).
  - Concheiro, Elvira, Juan Manuel Fragoso y Antonio Gutiérrez, *El poder de la gran burguesía*, México, Ediciones de Cultura Popular, 1979, 343 p.
  - Conchello, José Angel, et. al., *Los partidos políticos de México*, México, FCE, 1988.
  - Contreras, Ariel José, *México 1941: industrialización y crisis política*, México, Siglo XXI, 1985, 5ª ed., 219 p.
  - Delhumeau, Antonio, *México: realidad política de sus partidos*, México, IMEP, A.C., 1977, 318 pp.
  - *Diccionario de historia, biografía y geografía de México*, México, Porrúa, dos vols., tercera edición, 1971, 2415 p.
  - Duverger, Maurice, *Los partidos políticos*, FCE, México, 11ª reimp., 1988, 461 p.
  - Fuentes Díaz, Vicente, *Los partidos políticos en México*, México, Ed. del autor, 1969.
  - Furtak, Robert, *El partido de la Revolución y la estabilidad política en México*, México, UNAM, 1974.
  - Garrido, Luis Javier, *El Partido de la Revolución Institucionalizada*, México, SEP-Siglo XXI, 1986, 493 pp.
  - Gomez Morin, Manuel, *1915 y otros ensayos*, México, Jus, 1973.
  - Gomez Morin, Manuel, *Diez años de México*, México, Jus, 1973.
  - González Casanova, Pablo, (coord.), *Segundo informe sobre la democracia: México, el 6 de julio de 1988*, Siglo XXI, 1985, 140 p.
  - González Casanova, Pablo, *El estado y los partidos políticos en México*, Era, México, 3ª ed., 1986, p. 127.
  - González Morfín, Efraín, *El cambio social y el PAN*, México, Eds. de Acción Nacional, México, 1976.
  - González Torres, José, *Campaña electoral 1964*, México, Jus, 1976.
  - Guillén López, Tonatiuh, *Partidos y votantes en Chihuahua*, México, UNAM-Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, Serie

Aportes de Investigación, No. 17, 36 p.

- Hermet, J. Linz y A. Rouquié, *¿Para qué sirven las elecciones?*, México, FCE, 2ª ed., 1985.
- Jarquín, Uriel y Jorge Javier Romero, *Un pan que no se come. Biografía de Acción Nacional*, México, Ed. de Cultura Popular, 1985, 110 p.
- Lajous, Alejandra, *Los orígenes del partido único*, México, UNAM, 3ª ed., 1985, 268 p.
- Leal, Juan Felipe, *Agrupaciones y burocracias sindicales en México, 1906-1938*, México, Terra Nova, 1985, 213 p.
- Leal, Juan Felipe, Jacqueline Peschard y Concepción Rivera (Eds.), *Las elecciones federales de 1988 en México*, México, FCPyS-UNAM, 1989, 492 p.
- López Monjardín, Adriana, *La lucha por los ayuntamientos: una utopía viable, Siglo XXI-Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM*, México, 1ª ed., 1986, 157 p.
- Lux, William R., *Acción Nacional: México's opposition party*, University of Southern California, An Arbor Mich., University Microfilms International, 1979, 342 p.
- Mabry, Donald J., *Acción Nacional: the institutionalization of an opposition party*, Syracuse University, Nueva York, 1970.
- Márquez Fuentes, Manuel y Octavio Rodríguez Araujo, *El Partido Comunista Mexicano (en el periodo de la Internacional Comunista: 1919-1943)*, México, El caballito, 2a. ed., 1975.
- Martínez Assad, Carlos, *Municipios en conflicto*, GV Editores-Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM, México, 1985, 1ª ed. 269 p.
- Martínez Verdugo, Arnoldo (ed.), *Historia del comunismo en México*, México, Grijalbo, 1985, 501 pp.
- Martínez, Juan Manuel, *Conflictos estado-empresarios en los gobiernos de Cárdenas, López Mateos y Echeverría*, México, Nueva Imagen, 1984, 240 p.
- Meyer, Jean, *El sinarquismo: ¿un fascismo mexicano?*, México, Ed. Joaquín Mortíz, 1979.
- Molinar, Juan, *El tiempo de la legitimidad*, México, Cal y Arena, 1991.
- Moreno, Daniel, *Los partidos políticos en el México contemporáneo (1916-1977)*, México, Costa-Amic, 1978, 382 pp. - Nuncio, Abraham, *El PAN, alternativa democrática o proyecto empresarial*, México, Ed. Nueva Imagen, 1986, 449 p.
- O'shaughnessy, Laura, *Opposition in a authoritarian regime: the incorporation and institutionalization of the Mexican National Action Party (PAN)*, Indiana University, An arbor Mich., University Microfilms International, 1979, 294 p.
- PAN, *Hacia mejores días*, México, EPESSA, 1990, 299 p.
- PAN, *Cambio democrático de estructuras*, México, Ed. de Acción Nacional, 1969, No. 12, 115 p.
- PAN, *EL México de la oposición 2*, México, EPESSA, 1990, 190 p.
- PAN, *El México de la oposición. Siete plataformas presidenciales*, México, EPESSA, 1986, 236 p.
- PAN, *El Partido Acción Nacional y la calificación de la elección presidencial en 1988*, México, PAN, 1988, 40 p.
- PAN, *Estatutos*, México, Ediciones de Acción Nacional, 1971.
- PAN, *Iniciativa de Código Electoral de los poderes legislativo y ejecutivo de la Unión*, México, 1989, 104 p.
- PAN, *Las bases de la modernidad*, México, EPESSA, 1991, 218 p.

- PAN, *Plataforma política 1991-1994*, México, 1991, 258 p.
- PAN, *Principios de doctrina*, México, Eds. de Acción Nacional, 1973.
- Panebianco, Angelo, *Modelos de partido*, Madrid, Alianza Universidad, 1990, 512 p.
- Reveles Vázquez, Francisco, *Sinaloa 1986: bloque en el poder, partidos políticos y participación ciudadana en las elecciones estatales*, tesis, FCPys-UNAM, 1988, 404 p.
- Rodríguez Araujo, Octavio, *La reforma política y los partidos políticos en México*, México, Siglo XXI, 6a. ed., 1983.
- Saldívar, Américo, *Ideología y política del Estado mexicano (1970-1976)*, México, Siglo XXI, 5a. ed., 1986.
- Sartori, Giovanni, *Partidos y sistemas de partidos*, Alianza editorial, Madrid, 1987, 1ª reimp., 414 p.
- Secretaría de Gobernación, *Renovación política*, FCE, Cuadernos de Renovación Nacional, 1ª ED., 1988.
- Varios autores, *Ensayos y testimonios*, México, Universidad Iberoamericana-Jus, 1978, 209 p.
- Vicencio Acevedo, Gustavo A., *Memorias del PAN (1952-1956)*, IV, México, PAN, 1991, 383 p.
- Wilkie, James. y Edna Monzón, *México visto en el siglo XX*, México, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, 1969, 134 p.

#### Artículos de libros o revistas:

- Alcántara Soria, Juan Manuel, "Legitimidad, representatividad y eficacia", en Cordera, Rafael (comp.), *La nueva reforma política*, México, UNAM-El nacional, 2ª ed., 1991, pp. 55-62.
- Alcocer, Jorge, "La reforma no deseada", en CPNA (Comp.), *México: la búsqueda de alternativas*, ECP-FE/UNAM, 1990.
- Alvarez, Luis H., "Reforma del PAN y expectativas electorales", en Cordera, Rafael (comp.), *La nueva reforma política*, México, UNAM-El nacional, 2ª ed., 1991, pp. 93-100.
- Alvarez Bernal, María Elena, "El PAN al rescate del municipio", en *Estudios políticos*, Vol. 8, No. 3, julio-septiembre de 1989, pp. 46-53.
- Arriola, Carlos, "La crisis del PAN", en *Foro internacional*, Vol. 17, abril-junio de 1972.
- Aziz, Alberto, "Chihuahua y los límites de la democracia electoral", en *Revista mexicana de sociología*, México, IIS-UNAM, No. 3., julio-septiembre de 1988.
- Aziz, Alberto, "La coyuntura de las elecciones en Chihuahua 1983", en Martínez Assad, Carlos, *Municipios en conflicto*, México, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM-G.V. Editores, 1a. ed., 1985, pp. 75-132.
- Baca Olamendi, Laura e Isidro H. Cisneros Ramírez, "La cultura política de la derecha mexicana", en *Azcapotzalco*, Vol. IX, Nos. 23-24, enero-agosto de 1988, pp. 107-120.
- Becerra, Pablo Javier, "El COFIPE y las elecciones federales de 1991", en *Iztapalapa*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, No. 23, año 11, julio-diciembre de 1991.
- Carrillo, Mario Alejandro, "El PAN a través de su desgastamiento interno", en *El cotidiano*, enero-febrero de 1991, No. 39, pp. 21-25.
- Carrillo, Mario Alejandro, "El regreso a la oposición leal", en *El cotidiano*, No. 27, enero-febrero, 1989, pp. 15-22.
- Carrillo, Mario Alejandro, "Hacia un ajuste de cuentas", en *El*

cotidiano, No. 42, julio-agosto de 1991, pp. 52-57.

- Castillo Peraza, Carlos, "El voto ciudadano: el caso de Mérida en 1990", en Cordera, Rafael (comp.), *La nueva reforma política*, México, UNAM-El Nacional, 2ª ed., 1991, pp. 27-34.

- Castillo Peraza, Carlos, "La primera oficialidad", en *Palabra*, revista trimestral del PAN, No. 10, octubre-diciembre de 1989, pp. 103-112.

- Fuentes Morúa, Jorge, "Perspectiva regional del proceso electoral: Ciudad Juárez", en *Ciudades*, México, Red Nacional de Investigación Urbana, No. 2, abril-junio de 1989, pp. 19-27.

- Garrido, Luis Javier, "El PAN: ¿una alternativa de poder?", en *Palabra*, Año I, No. 1, septiembre-noviembre de 1987, pp. 94-104.

- Guadarrama, Graciela, "Empresarios y política: Sonora y Nuevo León, 1985", en *Estudios sociológicos*, Vol. 5, No. 13, enero-abril de 1987, pp. 139-168.

- Guillén López, Tonatiúh, "La ideología política de un municipio de oposición. El PAN en Ciudad Juárez (1983-1985)", en *Frontera norte*, El Colegio de la Frontera Norte, Vol. 2, No. 3, enero-junio de 1990, pp. 63-90.

- Guillén López, Tonatiúh, "Las elecciones de 1989 en Baja California", en Alonso, Jorge y Silvia Gómez Tagle, *Insurgencia electoral: las elecciones locales*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, , pp. 177-210.

- Leal, Juan Felipe, "Del sistema pluripartidista al régimen de partido de estado en México", mimeo., 38 p.

- Loeza, Soledad, "El Partido Acción Nacional: de la oposición leal a la impaciencia electoral", en Loeza, Soledad y Rafael Segovia (comps.), *La vida política mexicana en la crisis*, El Colegio de México, 1ª ed., 1987.

- Loeza, Soledad, "El Partido Acción Nacional: la oposición leal en México", en *Lecturas de política mexicana*, Centro de Estudios Internacionales del Colegio de México, México, 1ª reimp., 1981, pp. 161-193.

- Ludlow, Leonor, "Formación de una disidencia: el nacimiento de la Unión Nacional Sinarquista y del Partido de Acción Nacional", en *Estudios políticos*, Nva. Epoca, Vol. 8, No. 3, julio-septiembre de 1989, pp. 4-15.

- Marván Laborde, María, "El Partido Acción Nacional (1949-1962)", en *Revista Mexicana de Sociología*, México, IIS-UNAM, Año L, No. 3, julio-septiembre de 1988, pp. 189-200.

- Meyer, Lorenzo, "La revolución mexicana y sus elecciones presidenciales, 1911-1940", en González Casanova, Pablo (coord.), *Las elecciones en México. Evolución y perspectivas*, Siglo XXI, 1ª ed., 1985, pp. 69-110

- Molinar, Juan, "Los procesos electorales: 1983-1987", en Leon, Samuel y Germán Pérez (Coords.), *17 ángulos de un sexenio*, México, FCPYS-Plaza y Valdés, 1987, pp. 189-223.

- Ortoll, Servando, "Las legiones, la Base y el Sinarquismo, ¿tres organizaciones distintas y un sólo fin verdadero?", en Alonso, Jorge (comp.), *El PDM: movimiento regional*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 1989, p.

- Palma Cabrera, Esperanza, "Notas sobre el neopanismo y la cultura política norteña", en *Azcapotzalco*, revista de la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, Vol. IX, Nos. 23-24, enero-agosto, 1988, pp. 93-106.



- Ramos, Rogelio, "Oposición y abstencionismo en las elecciones presidenciales, 1964-1982", en González Casanova, Pablo (Coord.), *Las elecciones en México. Evolución y perspectivas*, México, Siglo XXI-IIS/UNAM, 1985, pp. 163-194.
- Reveles Vázquez, Francisco, "Cronología de la jornada postelectoral", en Leal, Juan Felipe, Jacqueline Peschard y Concepción Rivera (Eds.), *Las elecciones federales de 1988 en México*, México, FCPyS-UNAM, 1989, pp. 421-489.
- Reveles Vázquez, Francisco, "El debate interno, la resistencia civil y el diálogo con el gobierno según Acción Nacional. Entrevista con Carlos Castillo Peraza", en *Estudios políticos*, Vol. 8, No. 3, julio-septiembre de 1989, p. 69-73.
- Reveles Vázquez, Francisco, "El PAN en los procesos electorales de Sinaloa", en *Estudios políticos*, Vol. 8, No. 3, julio-septiembre de 1989, pp. 36-45.
- Reyna, José Luis, "Las elecciones en el México institucionalizado", en González Casanova, Pablo (coord.), *Las elecciones en México. Evolución y perspectivas*, Siglo XXI, 1ª ed., 1985, pp. 101-118.
- Rodríguez Araujo, Octavio, "Partidos políticos y elecciones en México, 1964 a 1985", en Paulina Fernández y Octavio Rodríguez Araujo, *Elecciones y partidos en México*, El caballito, México, 1986, pp. 145-214.
- Rodríguez Lapuente, Manuel, "El sinarquismo y Acción Nacional: las afinidades conflictivas", en Alonso, Jorge, (coord.), *El PDM: movimiento regional*, Universidad de Guadalajara, 1989, pp. 177-196.
- Torres Mejía, David, "El regreso de la Iglesia. El Episcopado y las elecciones federales de julio de 1985", en Yolanda Méyemberg, et. al., *Política y partidos en las elecciones federales de 1985*, México, FCPyS-UNAM, Colec. Procesos electorales No. 1, 1987, pp. 23-26.
- Yáñez, Matilde, "Christlieb: la propuesta de dialogo PAN-gobierno", en *Estudios políticos*, Vol. 8, No. 3, julio-septiembre de 1989.